

التدريب و التنمية

العدد الثاني - أكتوبر ٢٠٠٧ - السعر ١٠ جنيهات

مجلة علمية متخصصة - تصدر كل ثلاثة شهور



الدكتور أحمد درويش

في حوار حول مستقبل الإدارة
هدفنا ان تقدم الحكومة خدماتها
للمواطن قبل ان يطلبها

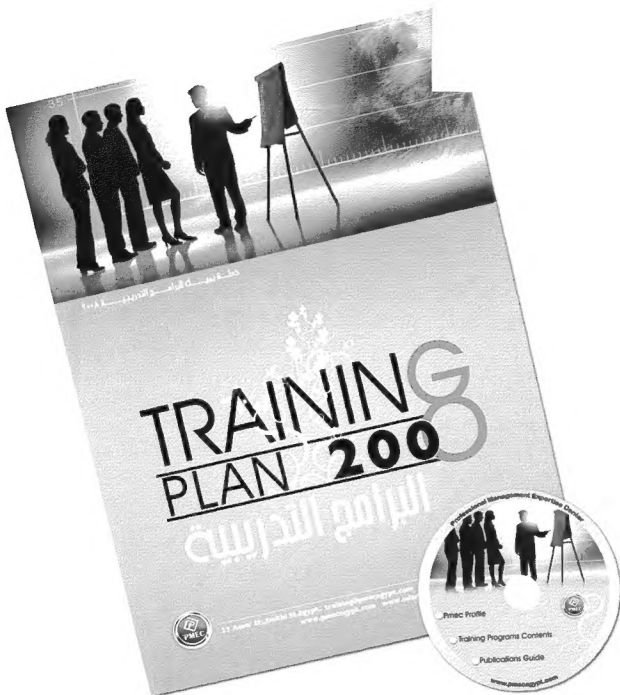
الدكتورة نوال الدجوي

لا حياة بلا تعليم
التعليم .. إكسير الحياة

أسرار جديدة للبحث في الانترنت

فن إكتشاف المواهب

www.tdmagazine.net



37610317

37610398

www.pmecegypt.com

www.edarabook.com

أطلب نسختك
مجاناً

جمعية التدريب والتنمية

جمعية أهلية غير حكومية مشهرة برقم ١٣٠٨ لعام ١٩٩٧

نشاط الجمعية ..

١. تدعيم إطار السلوك والقيم الأخلاقية للعاملين بمهنة التدريب .
٢. الارتقاء بمهنة التدريب باعتبارها رسالة استثمار بشري .
٣. تنظيم الملتقيات التي تهم كل المهتمين بالتدريب وتنمية الموارد البشرية .
٤. تنظيم البرامج التدريبية في مختلف مجالات النشاط الإداري .
٥. تقديم الاستشارات وإعداد البحوث في المجالات المختلفة وبالأخص في المجال الإداري .
٦. إصدار مجلة التدريب والتنمية بهدف نشر الجديد في مجال عمل الجمعية وهو ربع سنوية حيث يحمل كل عدد موضوع جديد في مجال التدريب .
٧. عقد المؤتمرات والندوات بهدف متابعة الجديد في مجال الإدارة بصفة عامة والتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة .

مميزات العضوية الفردية ..

١. الحصول على نسخة مجانية من مجلة التدريب والتنمية التي تصدر كل ثلاثة شهور .
٢. الحصول على خصم ١٠٪ خصم على إصدارات بيمك .
٣. الحصول على نسبة خصم أثناء معارض الكتب التي تشارك فيها بيمك .
٤. المشاركة في فعاليات المؤتمر السنوي بنسبة خصم ١٥٪ .
٥. المشاركة في فعاليات الصالون الفكري كل شهرين مجاناً .
٦. المساهمة في تحرير المجلة عن طريق المقالات الإدارية التي تعرض على لجنة للتقييم .

Please accept my Individual/ Corporate subscription for membership in the SOCIETY for one year

بداية الإشتراك : / / ٢٠٠٠ حتى / / ٢٠٠١

الاسم:

التوقيع:

الاسم:

الوظيفة: جهة العمل

الدولة: المدينة

ص.ب: رمز بريدي

العنوان:

تليفون: فاكس:

E-MAIL:

تاريخ الإشتراك : / / ٢٠٠٠

التدريب والتنمية

رئيس مجلس الإدارة

دكتور / عبد الرحمن توفيق

tawfik@pmecegypt.com

رئيس التحرير

محمود بكر

مدير التحرير

أحمد خيرى

فريق العمل

د. حاتم قابيل

دينا توفيق

تهانى نجيب

خالد عبد اللطيف

حسن عابدين

للاستعلام

مجلة التدريب والتنمية

جمهورية مصر العربية

23 ش. عامر - ميدان الساحة الذهبى

الجيزة / ص. ب. 338

الأورمان - رمز بريدى 12612

تليفون وفاكس 33367960-37610317

37610398

مجلة علمية مهنية متخصصة

تصدر بترخيص من

فيوتشر للصناعة والأعلام (أوف شور)

ترخيص رقم 16057 لندن

إدارة

مؤسسة الأهرام - الإدارة العامة للتوزيع

idmagazine@pmecegypt.com

Printed by: Sahara printing company

حقوق النشر والطباعة - جميع المواد

التجريبية محفوظة للمجلة وفى ملك

خاص بها ولا يسمح بإعادة نشر أو طباعة

أو حفظ أو نسخ أى من هذه المواد بدون

إذن مسبق من الأستاذ الدكتور / عبد

الرحمن توفيق

لا تعبر جميع الآراء وجهات النظر

الموجودة بالمجلة بالضرورة عن رأى الناشر

بل تعبر عن آراء أصحابها

٤ فن اكتشاف المواهب

إن الهدف الأساسي لتطبيق أسلوب إدارة المواهب Talent Management هو تحديد وإدارة المواهب الموجودة داخل المنظمة .



٨ شفعية العدد [دكتورة نوال الدهوي]

شخصية متعددة الأبعاد ، متوازنة تجمع بين الحزم وبين القدرة العاطفة على التواصل الاجتماعي .



١٤ ما، السؤال التالي

هذه ساحة حرة نستقبل خلالها الأسئلة والمشاكل التي تواجه القراء .



١٦ كيف يرفع المراجعة في إدارة شئونهم ؟

لم تعرف الإدارة كعلم ذى أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين .. ولكن هذا لا يعني أنها وليدة هذا القرن ..



٢٢ حوار العدد [دكتور احمد درويش]

الإدارة المصرية .. هي إدارة المتناقضات تجمع بين أرقى أنماط الإدارة وبين أكثرها تخلفا .. لها من النقاط المضيئة المشرفة الكثير . ومن الثغرات ونقاط الضعف والنقص العديد .



٣١ الفوائد البشرية بين المفسرين والسليين

استمتع بيوهك - عش حياتك - احتجز الفرص السانحة .



٣٦ المصطلح ومعناه

المديرين هم أناس يؤدون أعمالهم بطريقة صحيحة . بينما القادة هم هؤلاء الذين يؤدون العمل الصحيح . ومن ثم تقدم في هذا العدد الجزء الأول من المصطلحات المتعلقة بالقيادة داخل منظومة العمل .



٤٤ المدربون الناعمون ماذا يفعلون

لعل فرد [موظف] فى المنظمة دورا يؤديه أو نشاطا أو وظيفة يقوم بأداء أنشطتها ، أو دورا يؤديه فى العمل أثناء هذا الدور له أهداف وأعباء ومسؤوليات وإنجازات مطلوب تحقيقها فى إطار هذا الدور ..



من أجل لفحة واحدة للإدارة والتنمية البشرية العربية

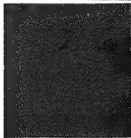
يكفي أن يكون لدينا عدد قليل من الكفاءات البشرية اللامعة ذات القدرات الخاصة أو ذات المواهب المتميزة النادرة. فإدارة الأفكار تحتاج إلى مواهب حتى يمكن تحويلها إلى واقع ملموس فالشخصيات التي لعبت وقدمت إنجازات ملموسة على المستوى المحلي والعالمي ما كان لها أن تفعل ذلك دون أن يكون لها هذا الغطاء الذهبي من الموهبة الإدارية أو القيادية. أو كان لها من القدرة ما يتيح لها من استخدام ما لديها من مهارات وما لدى الآخرين من مواهب واستعدادات شخصية.

إن مجال إدارة المواهب Talent Management هو من المجالات الهامة التي يجب أن يعطي لها القادة الوقت والاهتمام الكافي حتى يمكن استثمار الأفكار الجديدة وإبرازها لحيز الوجود. وحتى يمكن أيضاً اكتشاف المواهب النائمة وإيقاظها. إدارة المواهب تأهيل وإعداد القيادات الإدارية و القيادات الشبابية وتعلم التنشئة وإعداده وإعداد خطط المستقبل الوظيفي ومسارات العمل والحياة ..

انظر حولك وابحث بداخلك عن موهبة وابحث فيمن حولك عمن يمكنه اكتشافها وافعل الشيء نفسه .. فلا يكفي اليوم أن تدير ولكن عليك أن تدير بالمواهب.

دكتور عبد الرحمن تهويق

فن إكتشاف المواهب علمياً



إن الهدف الأساسي لتطبيق أسلوب إدارة المواهب Talent Management هو تحديد وإدارة المواهب الموهودة داخل المنظمة وتطوير الإستراتيجيات اللازمة لتنمية واكتشاف الكفاءات البشرية المتميزة Succession plans.

وتتكون إدارة المواهب من ثلاث مراحل أساسية ، هي :

المرحلة الأولى : حصر المواهب

وتتضمن ثلاث أنشطة رئيسية ، هي : تحديد القدرات اللازمة ، تحديد المناصب الرئيسية ، تحديد الأشخاص المناسبين والأكثر استعداداً لشغل هذه المناصب عند خلوها.

المرحلة الثانية : تخطيط التعاقب

وتشمل تحديد الأشخاص الذين سيعقبون شاغل الوظائف الحالية في حالة الرقبة أو ترك العمل. وتشمل أيضاً تحديد الفجوة في القدرات ما بين قدرات المرشح والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة ، بالإضافة إلى وضع خطط التعيين والتسكين.

المرحلة الثالثة : وضع خطط التنمية

هذه المرحلة يتم فيها استخدام أكثر من أسلوب مثل (التدوير الوظيفي) Joh Rotation وأسلوب المهام التطويرية وذلك بأن يعطي للمرشح مجموعة من المهام الوظيفية للتعرف على نقاط القوة والضعف لديه. وأيضاً استخدام

وتتكون إدارة المواهب من ستة مكونات رئيسية :

الخططة الإستراتيجية Strategic Plan

القدرات اللازمة Competencies Required

حصر المواهب Talent Inventory

خطة التعاقب Succession Plan

خطة التعيين Recruitment Plan

خطة التنمية Development Plan

ويتطلب نجاح تطبيق إدارة المواهب العديد من المستلزمات التي تؤمن له سلامة التطبيق وتضمن له كذلك تحقيق النتائج المرجوة. ومن بين هذه المتطلبات : دعم الإدارة العليا ، استعداد المنظمة لتطبيق النظام الجديد ، القدرة على الربط الفعال للأفراد بالعمليات بحيث تؤدي العلاقة بينهما إلى القيمة المضافة Added-Value هذا إلى جانب توفير آلية المراجعة والتقييم لدى التقدم وتطبيق نظم إدارة المواهب.

١- القدرات المحورية Core Competencies

- التكيف
- التركيز على العملاء
- التواصل الشفهي والكتابي
- الوعي المؤسسي
- حل المشكلات والقدرة على الحكم
- التوجه بالنتائج
- العمل الجماعي

٧- القدرات ذات العلاقة المحددة بالوظيفة

Role – Specific Competencies

- المعرفة بالبادئ المحاسبية المتعارف عليها
- الانتباه للتفاصيل
- التفكير التحليلي
- القدرة على الاستنتاج والاستنباط
- مهارة حسابية متميزة
- الخبرة بالتعامل وتطبيقات الحاسب الآلي في المحاسبة

٨- الأهداف الإستراتيجية Strategic Goals

- زيادة القدرات اللازمة لتنمية الأموال
- بناء العلاقات والحفاظ عليها وتدعيمها

٩- القدرات ذات العلاقة بالهدف الإستراتيجي

Related Competency

- الخبرة في إدارة الموارد المالية
- الخبرة في التعاقد على تنمية رأس المال
- كتابة العقود
- التحدث على الملأ
- القدرة على الإقناع
- الإبداع
- بناء العلاقات والحفاظ عليها وتدعيمها
- مهارات متميزة في الاتصال
- الإنصات الفعال
- المبادرة
- بناء تحالفات مع منظمات أخرى

(التدريب الرسمي) بترشيحه لحضور برامج تدريبية محددة (والإشراف عليه أثناء الأداء الفعلي) للوظيفة وتوجيهه أولاً وأخيراً بترشيحه للمشاركة في أنشطة (تنمية المهارات القيادية) " المناهج المشار إليها موضحة بالشكل الموجود بالمقالة " .
وعادة ما تبذل المنظمات جهداً كبيراً في تحديد بيان حصر القدرات والمواهب أو ما يطلق عليه Talent Inventory Competencies والذي من المفترض أن يغطي جانب كبير من القدرات اللازمة لأداء الوظيفة ، وعادة ما تشمل :

- ١- المعرفة Knowledge
- ٢- المهارة Skills
- ٣- القدرات Abilities
- ٤- الاتجاهات Attitudes
- ٥- الميول والذوات Attributes
- ٦- القدرات المحورية Core Competencies
- ٧- القدرة الخاصة بأداء عمل محدد

Role Specific Competencies

- ٨- الأهداف الإستراتيجية Strategic Goals
- ٩- العلاقة بين الوظيفة والأهداف الإستراتيجية
Linked to Strategic Goals
- ١٠- تحديد الفجوة = فرصة التطوير
Gaps = Development Opportunities

وإذا حاولنا تطبيق هذا الاستقصاء على وظيفة (محاسب) كمثال ومحاولة للتمييز بين أربعة عناصر أساسية عادة ما يسود الخلط بينها وهي البنود (١، ٧، ٨، ٩) يظهر لنا التحليل التالي لبيان القدرات Competency Inventory :

وعادة ما تشمل قوائم فتح القدرات بالنسبة للمناصب الأساسية الحاكمة Key Positions الدور الحاكم أو المخرج للمنصب ، المهارات التخصصية ، المشروعات المستقبلية ، طبيعة التأثير على باقي الوظائف العليا .
أما قوائم مسح (القدرات بالنسبة لباقي (الأفراد) سواء من كانوا ذوي كفاءة علمية في الأداء الحالي أو ذو قدرات



فائضة من النماذج الموجهة إلى المنظمات التي تتبنى منها أكثر ابتكارية لإدارة التقدم الموظفون :

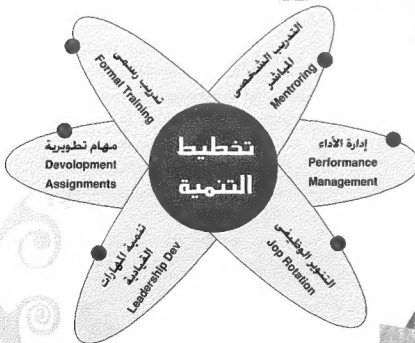
- يجب على المنظمات تشجيع الاستقلال : يجوز للموظفين الانتقال إلى شركات أخرى سعياً وراء التقدم الوظيفي، ومن الممكن أن يعودوا بعد بضع سنوات.
- يجب تمويل مجموعات من الموظفين ليعملوا بمثابة مودرين خارج المنظمة.
- يجب تشجيع الموظفين على اعتبار أنفسهم منشأة واعتبار مختلف إدارات المنظمة عملاء.
- تشجيع الموظفين على اكتساب عملاء خارج المنظمة.
- مساعدة العاملين على اكتساب مهارات التسويق الذاتي والربط الشبكي Networking والمهارات الاستثنائية لتمكينهم من البحث عن فرص جديدة لأنفسهم وللمنظمة، والتعرف عليها وخلفها.
- التعرف على الأفراد المهرة في المنظمات الأخرى الذين يستطيعون المساهمة على أساس مؤقت أو بدوام جزئي.
- تحقيق الاحتكاك المنتظم بين الموظفين وأشخاص جدد وأفكار جديدة لاستثارة الابتكار.
- الموازنة بين التوظيف الخارجي على كافة المستويات والترقية الداخلية لتشجيع المنافسة المفتوحة.
- تشجيع العمل الجماعي المعتمد على فرق ينتهي أفرادها إلى خلفيات وظيفية متنوعة من أجل تنمية الذات.

كافية عالية تظهر بالأداء المستقبلي وغالباً ما تشمل : وفي ضوء هذا التحليل يتم تحديد أكثر العاملين أو المديرين الأكثر استعداداً لتولي مسؤوليات وظيفية أرقى أو أعلى تمهيداً للاستفادة منهم في الوفاء بخطط التعاقد التي تتبعها المنظمة Succession Plan .. هذه الخطة التي عادة توضح :

- تاريخ العمل
- الإسهامات والإنجازات المتميزة
- مجالات القوة والتميز
- مستوى الطموح
- الاستعداد للنمو
- المناصب الرئيسية
- المتعاقبون المحتملون لكل منصب سواء من ذوي الطاقات الكامنة أو من ذوي الأداء المرتفع
- خطط التنمية لمن يتم اختيارهم سواء - للقدرات اللازمة أو - الخبرات اللازمة
- النظرة المستقبلية على مبدل العمالة (٣ - ٥ سنوات)
- إستراتيجيات التعيين

إلا أن وضع هذه الخطط المستقبلية لا يمنع الحاجة إلى وجود خطط تعاقب (المطواري) يتم اللجوء إليها بالظروف القاهرة أو المفاجئة التي يترتب عليها التركيز الخارجى للقيادات الحالية.

وأياً كان الهدف من إدارة المواهب سواء للموظائف القيادية الحاكمة أو للمنفذين من المستويات الإدارية المختلفة ، فإن عملية التنمية التي تلي خطط التعاقب غالباً ما تأخذ أشكالاً عديدة سبق أن أشرنا إليها.



كلمة أخيرة....

• إن إدارة المواهب هي عبارة عن سلسلة من الآليات العلمية المقتنة هدفها الحصول على أرفع مستويات الأداء دون مواجهة مشكلات التركيز المفاجئ أو الحاجة إلى التصعيد والنمو دون تخطيط.

• إنها ليست عملية من مرحلة أو خطوة واحدة .. كما أنها لا تأتي بمعزل عن غيرها من آليات الارتقاء بالأداء البشري (هي أحد أدوات التنمية البشرية التي تضم أيضاً الحوار المتبادل وأرجاع الأثر ، مدخلات التغيير التنظيمي اللازم لإحداث التغيير).

• إن هدف كل منظمة هو تعظيم آليات تحقيق التميز في أداء الخدمة / الإنتاج .. وهذا الأسلوب يساعد على تحقيق هذا الهدف.

• إننا نحتاج إلى تطبيق هذا الأسلوب في القطاع الخاص وبالجهاز الإداري للدولة لانتقاء أفضل العناصر لشغل المناصب القيادية (على الأقل).

• إن الزيادة السريعة في التغيرات المصاحبة للإدارة محلياً وعالمياً بأشكالها المختلفة (والعاصلة تغيرت اهتماماتها وزادت رغبتها في اكتساب الخبرة والتعلم .. وقلّ ولاؤها وانتمائها للمنظمة، وسهّل عليها التحرك أفقياً ورأسياً وزادت حد المنافسة على الكفاءات النادرة .. وكل هذه العناصر استلزمت (قيادة مؤهلة ومقدرة) يصعب توفرها " عند الطلب " دون أن يتوفر لدينا منهج علمي كمنهج " إدارة المواهب ".

• إن هذا المنهج يتسم بالتكامل ويزداد نجاحه كلما تم تطبيقه في بيئة تنظيمية تتسم بالدعم والتفكير الكلي.

• إن الآليات اللازمة لتطبيق هذا النظام كنماذج حميد القدرات وبيانات حصر المواهب وأساليب خطط التنمية جميعها أساليب علمية يمكن دراستها واختيار الأنسب منها.

• إن الاعتماد على الأقدمية أو تاريخ الأداء وحده أو تقاير الكفاءة بمفهومها القديم وحده لا ينفع لاختيار القيادات الصالحة إدارياً.



• القضاء على ثقافة تقدير قيمة المراكز الوظيفية كأهداف للحياة المهنية لصالح تصوير الحياة المهنية، على أنها سلسلة متعاقبة من المشروعات الأكبر والإنجازات والمهارات الجديدة المتعلمة. إن " مفهوم المركز الوظيفي " جزء من مفهوم المنظمة الاستراتيجي الذي عفا عليه الزمن، ولم يعد هناك مكان للمراكز الوظيفية، وحلت محلها العمليات والمشروعات.

• التخلي عن تقييم الأداء من أعلى إلى أسفل لصالح التقييم الذاتي القائم على مسوح رضا العملاء الداخليين، وتقييم الأفراد بنفس أسلوب تقييم المورد.

• ضرورة استبدال عمليات التقييم من أعلى إلى أسفل بتقنيات التقييم الذاتي، وقياس الأداء من منظور النتائج.

• ضرورة الاستفادة من الموظفين العاملين لدى المنظمات الشبكية الإستراتيجية (العملاء أو الموردين) بدلاً من التنقلات الداخلية.



بقلم
دينا توفيق

التعليم

أكسير الحياة

ما هو السر البسيط وراء نجاحك؟

ببساطة هناك أكثر من سبب أهمها أن الصعاب لا تقلل من عزيمتي، العمل باستمرار والقدرة على شحن الذات بالطاقة الإيجابية، والتعاون الإيجابي وخلق مناخ صحي في العمل. وأيضاً الحرص على أن يسود المكان جو من الود والإحساس بأننا أسرة واحدة. فأنا أعتز كثيراً بلقب (ماما نوال) لأنه يدعم الإحساس بأننا أسرة واحدة إلى جانب ما سبق فأنا عاشقة للتربية والتعليم.

كنت دائمة البحث عن التميز، وتقديم الجديد في مجال عملي. لذلك فإن جامعة MSA حصلت على المركز الأول من أول عام أدخلت فيها الامتحانات البريطانية.

لقد بدأت من حيث انتهى الآخرون. لذلك كان التحدي الذي أواجهه وهو كيف نبني جامعة لا تقل في مستواها عن الجامعات العالمية، من حيث الإمكانيات المتاحة وتعلم كل شيء جديد، دائماً أفكر في (الأفضل الجميد .. النموذج) الذي أقدمه لحصر ولإبناء مصر.

ما هي المشكلة التي تواجه شبابنا في مصر؟

سرعة الإحباط واليأس مع أول مشكلة أو عائق وعدم الصبر على تحقيق النتائج. وعدم قدرتهم على شحن أنفسهم بالطاقات الإيجابية.

هناك مشاريع وأفكار كثيرة لم تكتمل بسبب تراجع الشباب أو المديرين. وحتى رجال الأعمال مع أول فشل أو مشكلة، المفروض أن يستمر الإنسان في المحاولة طالما أنه (مؤمن) بفكره أو مشروعه. وهذا بالنسبة لأي عمل مهما كان نوعه أو حجمه.

كيف أثرت الظروف المحيطة بك على المسار الذي تفوقت فيه. وهل كان من صنع يدك؟

الظروف والإرادة معاً. فلقد كان والدي وكيلاً لوزارة المعارف. ومعلماً لعلم النفس والفلسفة، وعلمني

شخصية المدد



د. نوال الدهوي

شخصية متعددة الأبعاد، متوازنة تجمع بين الحزم وبين القدرة الهائلة على التواصل الاجتماعي. ثاقبة البصر والبصيرة. أثرت على مجريسات التعليم في مصر. وما زال في مخيلتها الكثير لكي تحققه. وفي أحلامها أماني عديدة لتطوير التربية والتعليم في مصر.

منحتها جامعة ساكس بإجلترا درجة الاستاذية الفخرية بعدما منحت من قبل الدكتوراه الفخرية من جامعة جريفتش. تعد أحد أهم مائة سيدة على مستوى العالم. وترتيبها الثالثة من بين أول عشرة سيدات بالشرق الأوسط من حيث قدرتها على ترك أثر إيجابي في المجتمع.

التقيت بها في مكتبها بمقر جامعة MSA بعدما انتهت يوم عملها. وתרغت حوار يهدف إلى التعرف على ملامح وأسرار نجاحها. فكان هذا اللقاء.

منذ الصغر القدرة على الحوار. ومهارة البحث عن معاني الأشياء. وأكثر من هذا أنه علمني قيمة رئيسية حكمت حياتي. وهي أن قيمتي في الحياة هي ما قدمت للحياة وأن تبني القيم الإيجابية هي التي تحقق النجاح المادي وليس العكس

لذلك فإن ظروف تربيتي ساعدتني على التفكير الحر والثقة. وحب الناس والحوار البناء وعدم الخوف. والإيمان بقدرتي الذاتية لقد تسمرت في لحظات عديدة من حياتي بالإحباط. والإرهاق وخيبة الأمل. ولكنني كنت دائماً أقاومها وأعود مرة أخرى بإصرار لتحقيق أحلامي.

كيف جاء اليك فكرة إنشاء جامعة؟

كنت أول من طالب بصور قانون الجامعات الخاصة فوجدت جامعة في مكان ما يقيم مدينة. وكان وقتها الأستاذ / مصطفى أمين وسيادة الرئيس وصدر القانون عام 1991م واستمر الوقت خمس سنوات. وبدأ التنفيذ في عام 1996م

لقد ساهمت الجامعة في تعديل اتجاه طلبة الثانوية العامة. فالطلاب كانوا جميعهم يتجهون إلى القسم الأدبي في حين أن العالم كله يتجه إلى العلم والمعرفة والتكنولوجيا فلماذا لا نزيد من الكليات والمعاهد العلمية

إن تعلم العلوم الآن أصبح متعاً من خلال أساليب التعليم العصرية. وليس مجرد معادلات بحتة. دائماً كنت أنادي بسياسة هيا تلعب رياضيات

أين الفرصة المفضية التي يمكن للعالم أن يقدمها للبحث العلمي؟

ببساطة علم مهم مثل البيوتكنولوجي Biotechnology الذي يمكننا من خلاله أن نكون من الأقليات التي تعلم هذا العلم. وهي المخرج الرئيسي لدول العالم الثالث بأسره. بما ييسر سهولة الزراعة. العلاج. والعنصر الثاني الهام في أن تصبح مصر ذات تأثير على مجريات الأمور العالمية. أن يتعلم أولادنا علم الغرب وتكنولوجيا العصر. ولغة التخاطب معهم عندئذ يمكننا أن نتنافس معهم.

ماذا تعلمي فكرة التوازن بالنسبة لك؟

إذا لم يتمكن الإنسان من إحداث هذا النوع من التوازن بين العمل والمنزل. بين الإمكانيات والأهداف. بين احتياجاته واحتياجات الآخرين .. سيفقد رؤيته ويشعر في لحظة ما من الزمن. أنه نادم على استغراقه في العمل على حساب الحياة .. أو العكس .. أنا أمارس الرياضة والقراءة والمناسبات الاجتماعية. وأشاهد الأوبرا والباليهات. لأشعر بطقى على شيء حتى لا أشعر بالإنزعاج .. فالتوازن أحد أهم ركائز

حياتي ونجاحي .. أفعل كل شيء بحماس. فليس النجاح أن تعمل فقط

ما هي أهم القيم في حياتك؟

احترام الجميع. والاختلاف ليس معناه أن تجرح أحداً.

ما هو التعليم بالنسبة لك في كل هذه الأوقات؟

التعليم هو أكسبر الحياة هو الذي يصفك في أي مرتبة من البشر أنت وهو الذي يسمو بك وبجوانك بدونه لا حياة ولا نمو ولا فكر ولا تطور. أنه كل شيء

ما شيب صفحي تعلمي بأن نضاه مصر على يومنا من الأيام؟

جاء جامعة MSA في أبحاث البيوتكنولوجي Biotechnology إذا حقق هذا الهدف تكون هي لحظة النجاح لي وللمجتمع

اختتمت اللقاء بهذه الكلمات والأمنيات الجامعة المانعة. جامعة لكل الأثار والأمنيات لترجمة العلم والعلوم إلى عوائد متطورة اجتماعياً ومانعة لأي يأس أو إحباط أو هموم تمنعها من تحقيقها.

لقد كان لقاء بسيطاً عميقاً كشخصيتها مؤثراً عميقاً ككلماتها محبداً وقاطعاً كرويتها



كيف تتحول الشركات التقليدية الى شركات رقمية

شعر مركز الخبرات المهنية [بميك] وهو شركة متوسطة تعمل في مجال التدريب والنشر، بأن ظروف المنافسة داخل السوق المحلي والعالمي أصبح لها أدوات مختلفة عن السابق . مفادها التحول إلى العمل من خلال النظم المحوسبة والاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات . فكان لا بد لها أن تتطور وتتمشى مع تلك المتغيرات . ومن ثم أقدمت الشركة على ميكنة كافة أعمالها . بعد أن حلت نظامها التقليدي . فاستعانت بأجهزة الحاسب والبرمجيات الإدارية والحسابية .. وتم إنشاء إدارة خدمة العملاء لتنشيط خطتها البيعية والتسويقية والاهتمام بالعملاء .. وبالفعل نجحت الشركة وبدأت تجني ثمار تحول بيئة العمل داخلها إلى بيئة رقمية .. وإليك الحكاية ..

الحديث . الأفراد المؤهلون في المجالات المحاسبية والإدارية والحاسب الآلي . ومن هنا نقدم في هذا العدد نموذجاً لأحدى الشركات الناجحة لتكون دليلاً على الشركات التي تطمح للتطوير والمنافسة التي تفرضها المتغيرات العالمية

نظام الحضور والانصراف حينما نشأ مركز الخبرات المهنية "بميك" عام ١٩٨٦ كان يعتمد في إثبات حضور وانصراف العاملين لديها عبر نظم تقليدية . تعتمد على التسجيل داخل الدفاتر الورقية أو عبر الماكينات الوقتية القديمة . ما كان يمثل لها إهدار وخسائر مالية كبيرة . نظراً لأن مهامها التدريب . ومن ثم فإن أغلبية العاملين

من حيث إنتاج المعلومات اللازمة وكذلك تحقيق الجدوى الاقتصادية من ذلك مع العمل على تطوير تلك النظم من خلال ضرورة تصميم نظام متكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية يقع على عاتقه تحقيق علاقات التنسيق والترابط والتكامل بين كافة النظم الفرعية التي تتواجد في المنظمة والتي تتمثل بالدرجة الأساس بكل من : نظام المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات الإدارية .

ويتم ذلك بناءً على حميد مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية تشمل كلاً من : نظام معلومات للمحاسبة الإدارية . قاعدة بيانات مركزية . التقنيات

إن التطورات العديدة والمستمرة التي حدثت في مجال الأعمال - بصورة عامة - وما ينتج عنها بيانات بكميات هائلة ينبغي معالجتها وتحويلها كمعلومات يمكن أن تحقق الفائدة لمستخدميها . فرض على المنظمة أن يكون لديها نظاماً للمعلومات تختص بكل مجال من المجالات التي تمارس فيها وصولاً إلى تحقيق أهدافها العامة .

ويؤدي النظامان الرئيسيان للمعلومات في أي منظمة المتمثلان بنظام المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات الإدارية دوراً مهماً وأساسياً فيها الأمر الذي يتطلب معه ضرورة دراسة علاقات التنسيق والترابط والتكامل بينهما كي لا يكون هناك ازدواجية في العمل



● برامج الإدارة ..

● نظام الحضور والانصراف ..

● النظم المتعلقة بالإدارة والمحاسبة ..

● نظام إدارة خدمة العملاء ..

الاتصالات التقليدية لتابعة العمل كل ذلك دفع بالشركة إلى حسم قضية يمكن أعمال الشركة بالكامل . على المستوى الإداري والمستوى الحسابات وذلك من خلال عدة خطوات وهي :-

أولاً .. بعد أن حسم مجلس الإدارة مسألة المكننة . لجأت الشركة إلى تعيين عدد من التخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات . كانت مهمتهم الأولي التعاون مع مديري الأقسام والعاملين داخل الشركة . في رصد وتحديد العناصر الإدارية والمحاسبية لتنظيم التقليدية المستخدمة . والخروج منها بتحليل يوضح المشاكل التي تواجه نمو وتقدم الشركة بشكل يتناسب مع المتغيرات الجارية في سوق التنافس بفعل تلك الأنظمة . وأيضاً رصد وتحليل عوامل النجاح وتحولها إلى عناصر أساسية لتنظيم معلومات إدارية ومحاسبية يمكن تطبيقها بسهولة داخل الشركة

ثانياً . الخطوة الثانية جاءت بعد النجاح في تحليل النظم التقليدية والخروج بعناصرها المختلفة . وبدأت بعد أن تم رسم خريطة توضح الخطوط العريضة والتفاصيل الدقيقة ليكنة كافة الأعمال داخل الشركة . وبناء عليها تم تحديد احتياجات الشركة من أجهزة ومعدات وبرمجيات وشبكات وقاعدة بيانات.

بعد ذلك أخذ التخصصون في عمليات تثبيت أجهزة الحاسبات الآلية المنطورة على مكاتب العاملين داخل الأقسام المختلفة . بعد أن

الجهاز بتسجيل بيانات المواعيد في خانة الحضور أو الانصراف بدقة متناهية . وبسرعة عالية تجعل تلك العمليات لا تستغرق إلا ثوان معدودة

يقول الدكتور عبد الرحمن توفيق رئيس مجلس إدارة . بأن الشركة حققت من وراء تطبيق هذا النظام الإلكتروني عدد من الأهداف أهمها الآتي :-

• وقف التلاعب في عملية إثبات الحضور والانصراف من قبل أي شخص . لأنه لا يتعامل إلا مع الشخص صاحب البصمة .
• هذا النظام يقوم ذاتياً بدون تدخل بشري بإجراء العمليات الحسابية الخاصة بالمرتبات والحوافز بعد تطبيق ذلك النظام بدأت الشركة تشعر بتحسين في انضباط العاملين . مع دقة في حساب المكافآت الشهرية التي يرتبط جزء منها بدقة الحضور والانصراف ..

النظم المتعلقة بالإدارة والمحاسبة :-

بعد توسع شركة الخبرات المهنية في أعمالها وفتح سوق عمل جديدة في دول عربية . بدأ مجلس إدارتها يشعر بالأعباء التي يواجهها بسبب كثرة المستندات لتأدية مهام التدريب . يضاف إلى ذلك ما مثله استخدامه النظم التقليدية من ضياع للوقت في شكل مقابلات شخصية حل مشاكل العاملين أو عقد الاجتماعات الاستثنائية . يصاحب كل ذلك ارتفاع معدل الإنفاق المالي علي نظم

بها يتواجدون داخل الشركات والمؤسسات وقاعات التدريب الأمر الذي كان ينجم عنه مشاكل متعددة أهمها :-

• التلاعب من قبل العاملين في إثبات الحضور والانصراف داخل الدفاتر الورقية
• كثيراً ما كانت تتعرض تلك الماكينات للتعطيل أو التلاعب
• صعوبة إجراء الحسابات المتعلقة بالفترات الزمنية الإضافية التي يقضيها العاملون بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية .
• ومن أجل الخروج من نفق الحسابات التي كانت تكبدها الشركة بسبب النظم التقليدية . لجأت إلى مكننة نظام الحضور والانصراف . من خلال الاستعانة بنظام معلوماتي يتكون من قاعدة بيانات تحتوي على ملفات إلكترونية للموظفين . وجهاز إلكتروني متطور يتعامل مع بصمة اليد . يتميز بالدقة وعدم قبول التلاعب . لكونه لا يتعامل إلا بالبصمة المسجلة داخل قاعدة بيانات الشركة

يبدأ هذا النظام العمل بمجرد وضع الموظف بصمة يده على مكان مخصص بجهاز إلكتروني قارئ . الذي يقوم بدوره باستدعاء الملف الإلكتروني الخاصة بصاحب البصمة من قاعدة البيانات . بطريقة إلكترونية عبر شبكة داخلية تربط النظام الإداري والحسابات . يحتوي على كافة بيانات الشخص إضافة إلى صورة شخصية له بعد التأكد من الشخصية . يقوم

ومن ثم بدأ تصميم النظام بما يتناسب مع حجم الشركة وفريق العاملين والمنتجات والخدمات التي يجري تقديمها والنظم التقليدية التي كانت متبعة وبدأ إنشاء إدارة خدمة العملاء التي جعلت من العملاء محور الاهتمام الأساسي .

سأعتمد هذه الإدارة الشركة على تكوين قاعدة بيانات متكاملة تتيح إنجاز كافة الأعمال التسويقية والبيعية وأعمال المتابعة وحفظ كافة الأحداث التي تتم بشكل يومي من اتصال بالعملاء أو إرسال بريد إلكتروني ، وإصدار التقارير التي تتعلق بالعملاء وكفاءة الموظفين في أداء أعمال التسويق والبيع والاحتفاظ بالعملاء

يضاف إلى ذلك أن نظام إدارة خدمة العملاء وفر في نظم الاتصال التقليدية في التواصل مع العملاء عن طريق البريد الإلكتروني والفاكس والرسائل النصية عبر الهاتف المحمول ما يجعل الخدمة مجسدة لأساليب التواصل الحديثة .

تقدمها ومنها على سبيل المثال :-

أولاً : نظام المتابعة :-

تم تصميم برنامج يتيح لرئيس مجلس الإدارة الدخول إلى أجهزة الحاسب الآلي المتواجدة على مكاتب العاملين ، دون أن يشعر به أحد من الموظفين . ومن ثم يوفر له البرنامج القدرة على تقييم قدرات ومهارات العاملين ، دون أن يضيع وقت في مراجعتهم ذاتياً داخل مكاتبهم . بالإضافة إلى إمكانية إدخال التعديلات على الأعمال أثناء قيام الموظف بإتمامها ، مما يساهم في سرعة إنجاز الأعمال وارتفاع معدل الجودة في التنفيذ

ثانياً : نظام الاتصال الإلكتروني :-

قبل برمجة هذا النظام ، كانت الشركة تعاني من ضيق الوقت في تتبع الأعمال ، وارتفاع في تكلفة الاتصالات بين المديرين والموظفين لمتابعة دقة العمل

هذا النظام عبارة عن برنامج يتشابه مع برنامج التخطيب " الشات " أقصا بشركة مايكروسوفت ..

يظهر في واجهته أسماء العاملين أمام المدير ، ويتيح إرسال رسالة فردية بين أحد الموظفين ومديره أو العكس ، كما يوفر إرسال رسالة جماعية للموظفين .. وبذلك البرنامج فحّت الشركة في التخلص من فائزرة التليفونات .

تم تحميلها مجموعة من البرامج المختلفة ، التي تنوع في مهامها لتتطابق مع المهام المنوط بكل موظف تأديتها . فعلى سبيل المثال الموظف المسئول عن القيام بأعمال الجرافيك والتصميمات لإنجاز الشركة من الكتب وبرامج التدريب ، تم تزويد أجهزة الحاسب الآلي المثبتة على مكاتبهم بمجموعة برامج متخصصة في التصميمات والجرافيك ، ونفس التخطيط قام المتخصصون بتزويد قسم الحسابات العامة ببرامج محاسبية توفر سهولة إجراء عمليات التحكم في المخازن والواردات والمحسابات الفرعية والعمامة وهكذا

بعد ذلك تم تحديد أنواع الشبكات الداخلية والخارجية التي تحتاجها أعمال الشركة ، ومن ثم قاموا بتوصيل كافة الأجهزة بشبكة داخلية للشركة تتيح نقل البيانات والعلومات وتوفير لكافة الموظفين التعامل مع قاعدة البيانات الخاصة بالشركة

برامج الإدارة ..

بعد الانتهاء من ميكنة كافة أقسام الشركة ، جاءت مرحلة ضرورة وجود حلول إلكترونية لمشاكل الإدارة العليا داخل الشركة ، تتيح للمدير العام التخلص من المشكلات التي تواجهه مثل :-

- كثرة الاجتماعات المباشرة مع الموظفين ، مما يضيع من الوقت والجهد
- مراقبة سير العمل والتأكد من جودته
- توجيه وتدريب العاملين بطريقة إلكترونية
- ارتفاع تكلفة الاتصالات الداخلية بين الموظفين والمدير ، وإهلاك كم كبير من المراسلات
- لذا قام المتخصصون داخل الشركة بتصميم وبناء عدد من البرامج الإدارية اختلفت بحسب الحلول التي





الإبادة بالكاريكاتير



نظرة إلى حياة الفنانين



السؤال

الطرح

هذه ساحة حرة نستقبل خلالها الأسئلة والمشاكل التي تواجه القراء ، ونعمل على الإجابة عليها وإيجاد الحلول والبدائل من قبل فريق من الخبراء والمتخصصين . فإذا كان لديك عزيزي القارئ سؤال أو مشكلة إرسالها إلى العنوان البريدي ٢٣ شارع عامر - الدقة - مجلة التدريب والتنمية - الدور الثاني .

بها خلال استعمال هذه الطرق وتعمد على أربعة مبادئ وهي:

• اعرف حصيلتك
• ليكن لديك إرفاف حواس لتعرف إذا ما كان ما تفعله يقودك للنجاح الذي تريد تحقيقه

• غير من سلوكك حتى غُصل على ما تريد أي امتلك المرونة
• ابدأ العمل الآن

والبرمجة اللغوية العصبية تؤكد على الحياة مع هدف واضح ولكن نحصل على ثمرة من خبراتنا اليومية (نتائج ملموسة) فيجب أن نتصرف ونتحدث بطريقة معينة فالبرمجة العصبية اللغوية تعلم الناس سلسلة من نماذج وتقنيات لغوية وسلوكية ثبت أنها فعالة جدا في إعطاء المقدرة للناس على تغيير معتقدات وسلوكيات الآخرين. وباستخدام هذه النماذج فإن البرمجة العصبية اللغوية تؤكد على أهمية استثمارية قياس وتقييم الأشخاص الذين نتعامل معهم المرء لكي يرى مدى النجاح عندهم. فإن كان الأسلوب غير ناجح فإنه يتوجب عليه حينئذ تغيير الأسلوب. يغير الإنسان سلوكه حتى يحصل على النتيجة التي يريد. هذا التغيير في السلوك ليس عشوائيا ولكن يشمل استخداما منظما لنماذج من البرمجة العصبية اللغوية كذلك

س. وصلنا من القارئ محمد أحمد إستفسار يقسول فيه أرغب في الحصول على أي معلومات تتعلق بموضوع البرمجة اللغوية العصبية ولكم جزيل الشكر

- ظهر مصطلح البرمجة اللغوية العصبية (NLP) في بداية السبعينيات عن يد ريتشارد باندر (مهندس حاسب ومعالج عن طريق الجشئالت) وجون جرينر (لغوي ومعالج)

أوجد الرجلان طريقة تسمى "النمجة"، والتي جعلتهما يدرسان أعمال ثلاثة من أكبر المعالجين العالميين وهم ميلتون اريكسون (Milton Erickson) الذي يعتبر مؤسس النشوم الإيحائي الحديث، وفريتز بيرلز (Fritz Perls) مخترع الجشئالت كطريقة علاجية، وفرجينيا ساتير (Virginia Satir) والتي تعد رائدة العلاج الأسري المعاصر، وذلك لتحديد ما الذي جعل منهم أناسا متميزين ولكي يدرؤا الآخرين على استخدام تقنياتهم ليصلوا لنفس التميز أو قريبا منه ما يعرف اليوم تجاريا بالبرمجة العصبية اللغوية هو نتاج عملية النمجة هذه

ويمكن البرمجة العصبية اللغوية مجموعة من التقنيات لإحداث تغيير سريع وقوي في السلوك وهي كذلك فلسفة عملية للاسترشاد



من الضروري أن يبدأ العمل لأن الأشياء لا تحدث إن لم يتم بها شخص ما وباختصار فإن البرمجة العصبية اللغوية هي إعمال العقل، والمعايرة، ومن ثم الفصل ليحصل الإنسان على ما يريد

كثير من الناس ليس عندهم أهداف واعية، وآخرون لا يعرفون ما يريدون ولكنهم يعرفون ما لا يريدون. وحياتهم تنمحور حول البعد عن الأشياء التي لا يريدون. البرمجة العصبية اللغوية تؤكد على أهمية السير نحو تلك الأشياء التي يريدونها المرء. قيودون تحديد حصيلته تصبح الحياة عملية من الحركة بلا هدف، وحينها يجد الإنسان نتائج فإنه يستطيع أن يركز على الوصول إليها

وتعلمنا البرمجة العصبية اللغوية

كيف يمكن لنا أن نعاير الناس أو نفرأهم بصورة أخرى. هذا يشمل القدرة على تفسير التغيرات في شد العضلات، لون الجلد، إيمان الجلد، حجم الشفة السفلية، ومعدل التنفس إن كان عميقاً أو سطحيًا يستعمل مآرس البرمجة العصبية اللغوية هذه المعطيات ليحدد مدى التأثير الذي تتركه على الآخرين. هذه المعلومات مفيدة كتغذية مرجعة لتدل على ما إذا كان المستفيد الآخر في الحالة المطلوبة أم لا نقطة مهمة يغفلها كثير من الناس ألا وهي ضرورة التوقف عندما يصل المستفيد الآخر إلى الحالة المطلوبة.

أما ثالث وآخر المبادئ العملية في البرمجة العصبية اللغوية هو أن يغير المرء من سلوكه حتى يحصل على ما يريد. فإذا كان ما يفعله غير فعال فإنه ينبغي عليه أن يحاول طريقة أخرى وعليه أن يستخدم إرهاف الحواس ليحدد إن كان ما يفعله يقوم في الاتجاه الصحيح أم العكس.

س. هناك كتاب من إصدار ميث اسمه (هكذا يصح الطفل قائدًا) فهل هناك كتاب مماثل يعلمنا كيف يكون الشاب قائدًا؟

نترجم دور النشر والمكتبات بالعديد من الكتب والمؤلفات التي تعرض بطريقة علمية ومنهجية مع وجود تطبيقات عملية لمن يريد اكتساب مهارات القيادة ومن هذه المؤلفات كتاب الشخصية القيادية تأليف الدكتور عبد الرحمن توفيق. وكتاب هذا يفكر القادة الأكثر إبداعًا، وكتاب الإدارة والقيادة في ثلاثة أجزاء من تأليف ديفيد ويتون. وكتاب خمسون كتابًا صنعت فكر القادة في جزأين من تأليف ستيفوارت كرايتر. وكتاب أسرار قادة التميز. تأليف الدكتور إبراهيم الفقي. وكلها من إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة (ميك) وعمومًا فإن القيادة هي علم وفن له أسسه ومبادئه المتعارف عليها نسوق هنا بعضها على سبيل الاسترشاد:

القيادة والابتكار والمثابرة



والطموح: فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مادة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في معظم المواقف.

- التفاعل الاجتماعي: يكون أكثر الأعضاء مساهمة ونشاطًا وإيجابية في التفاعل الاجتماعي.

- السيطرة: لدى القائد رغبة أكثر من غيره من أعضاء الجماعة في السيطرة وعلى المركز والمكانة الاجتماعية.

- التخطيط والتنظيم: يضطلع مع أعضاء الجماعة بعملية تخطيط السلوك الاجتماعي للجماعة.

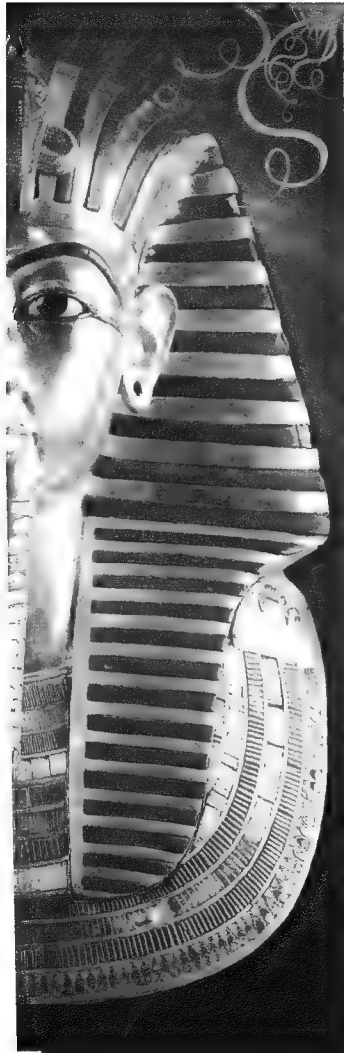
- التوافق النفسي الاجتماعي: وهذا ضروري جدًا في السلوك القيادي. ويرتبط به الثبات والزانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه.

- التقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والإتباع: ويشترط أن يعبر عن هذا التقبل والاعتراف والعلاقات الوطيدة ومراعاة مشاعر الآخرين وأن يترجم هذا كله سلوكيًا.

وهناك بعض الآراء والكتب الحديثة نذكر منها كتاب "السبيل إلى القيادة" الذي ألفه الفيلد مارشال منتجمري البريطاني. حيث وضع فيه صفات القائد إذ يقول: "أن القائد هو الذي يجعل الناس يتبعونه وينبغي أن يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة وأن يكون موضع ثقة رجاله وأن يكون قادرًا على أن يوحي بأرائه إلى الذين يقودهم وعلى استثارة الحماس في نفوسهم. وأن يكون قادرًا على مخصصتهم بلغة يفهمونها ما يكسبه قلوبهم وعقولهم. ذا كفاية عالية. دارسًا للطبيعة البشرية. متفهمًا فن القيادة ومارسها. لا يأس أبدًا. يتحلى بالعزم. يحرص على معنويات رجاله. مسجلًا على نفسه. يحمس اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب. يعرف واجباته. ويتقن عمله. مخلصًا لمهنته. قادرًا على إصدار القرارات السليمة. هادئًا وضابطًا لنفسه. مستعدًا للمخاطرة عند الحاجة ملتزمًا إلى أبعد الحدود بالدين. فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصية. ومن النادر أن تجتمع كل الصفات

اللازمة للقائد العظيم في رجل واحد. والطلب للقائد الناجح أن يوازن بين الذكاء والمقدرة والشجاعة وما سبق يمكن استخلاص الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الوجه الناجح فيما يلي:

- 1- العقلية الصحيحة، والإيمان بالعمل الذي يتولاه أيًا كان نوع هذا العمل.
- 2- أن يكون ديمقراطيًا. ولا يستغل في اتخاذ القرارات الهامة وحده. بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة.
- 3- الاعتماد على الحقائق. ولا يصدر شيئًا إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإغشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة.
- 4- الحرص الشديد. وبصفة خاصة إذا تعلقت الأمور بمصالح الأتباع. فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارًا خطيرًا إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة.
- 5- الشجاعة. بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.
- 6- القابلية البدنية، وهذا لا يعني قوة البنية أو ضخامة الحجم. بل يعني ألا يتسم القائد بتشويبه بدني معيب. أو مرض مزمن يقعده. ويفضل أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي. بما يتلاءم مع مسؤوليته. وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل.
- 7- القدرة على تحمل المسؤولية. وهذا يعني أن يكون القائد متمتعًا بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره والتابعين.
- 8- الإلمام بالاصول العلمية للإدارة. وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.
- 9- العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.
- 10- القدرة على اكتساب الثقة



كيف برع الفراعنة فى إدارة شئونهم؟!

لم تعرف الإدارة كعلم ذى أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين ... ولكن هذا لا يعني أنها وليدة هذا القرن .. و المؤكد أن الإنسان يمارس الإدارة ويخضع عمليا لتطلباتها منذ بدء الخليقة . فالإنسان مخلوق انصالي لا يستطيع الحياة دون التواصل مع الآخرين و خصوصا في مجال العمل .. من هنا كان ضروريا أن نقوم بعرض التطور التاريخي للنظم الإدارية المختلفة بداية من عصور ما قبل التاريخ وحتى العصر الحديث .. ومن ثم سوف نستعين فى هذا الاطار بأحد الكتب المهمة التي تطرقت لهذا الموضوع وهو كتاب "الإدارة . الأصول والمخزون" للمؤلفين د. سيد توفيق و د. عبد الرحمن توفيق و د. طارق سيد توفيق .. الذين ذهبوا للبحث عن الجذور التاريخية للإدارة بداية من عصر ما قبل التاريخ وحتى العصر الحديث ...

الإدارة قديم مصر القديمة

كان الإنسان في عصور ما قبل التاريخ التي سبقت عصور معرفة الكتابة وطرق التاريخ يعيش حياة بدائية بسيطة حيث كان يمتلك أساليب بسيطة للحكم والقانون والتعلم والإدارة .. وكانت أساليب إدارة الأعمال في هذا الزمن عبارة عن قواعد يراعى اتباعها في معاملة الوالدين وطرق لغرض الجزاءات على المقصرين . و طبقا لوجوب الالتزام بها في عبادة الآلهة .

كانت نزعة الحاجة إلى السلطة وضرورة وجود نظام إدارى داخل إنسان عصور ما قبل التاريخ والذي بلا شك أدرك أهميتها .. وقد عبرت العديد من الصور عن هذا الموضوع . نرصد منها التنشئة التي كان عليها شباب القبيلة حيث ضرورة احترام الكبار والخوف منهم . إيمانهم بأن السننين التي عاشها الكبير جعلته ذا خبرة كبيرة في أمور الحياة وزادت من حكمته ومكره .. وتنفس هذا السبب حَوْل للقادة أيضا حق فرض السيطرة على أفراد القبيلة .

كانت هذه هي الصورة في عصر ما قبل التاريخ عندما كانت المهنة الأساسية هي الصيد . أما في المرحلة التالية التي عرف فيها الإنسان القديم



ما هناك على يد

الإدارة المصرية الاحمر القديم

بيتين للمال دليل قاطع على أن نظام الحكم والإدارة في هذا العصر كان يسعى لتبسيط الإشراف على موارد البلاد الواسعة بتوزيع مسئولية هذا الإشراف على إدارتين تختص إحداهما بالصعيد والأخرى بالوجه البحري . وهي نفس المزايا التي تلجأ إليها المنشآت الحديثة من وراء اتباع سياسة اللامركزية.

أما حكم الأقاليم .. فهم الطائفة الثالثة في الإشراف الإداري في مصر القديمة وقد قام حكام الأقاليم بدورهم في تنفيذ سياسة حكومتهم المركزية ومشتروعاتها وحصل كل منهم لقباً يعبر عن العمل الذي يقوم به. فهناك لقب القائم على حفر الترع، أي المشرف على أمور الري والزراعة.

ونأتي للطائفة الرابعة والأخيرة وهم "المشرفون على الكشاب" وكانوا يلقبون بلقب حامل الأختام لوثائق الصعيد. ولقب المشرف على كل مخطوط. وتشير هذه الألقاب إلى مدى الاهتمام الحكومي في هذا العصر بتدوين كل الأمور وحفظها للرجوع إليها عند الضرورة وكان الكاتب في مصر القديمة يلقب بـ "سيش" وهذا اللقب يحمل في طياته معنى الخف و كان دور "الكتبة" الرئيسي في بيوت المال هو الاشتغال برصد وتسجيل وحساب المدخلات والمخرجات. كما كانوا يقومون بكتابة الأوامر والرسائل ونسخها في القصور الملكية.

على وجه التقريب.

وقد اعتمد الإشراف الإداري في ذلك العصر على أربع طوائف من كبار الموظفين تداخلت وظائفهم مع بعضها البعض. وكان كل منهم يجمع بين أكثر من تخصص .. وكان هؤلاء الأربعة من كشافات عنهم أختامهم ونقوش مقابرهم هم ما أطلق عليهم حملة الأختام وكان اللقب المميز لهذه الطائفة هو لقب "سجاوتي" وهو لقب يدل على معاني كثيرة منها: الخاتم والخازن الأمين أو حامل الأختام. ثم يلحق بهذا اللقب ما يدل على جهة اختصاص صاحبه مثل سجاوتي البحر الأحمر وسجاوتي الشئون : إلخ

يعكس هذا إلى أي مدى كان هناك اتباع لسياسة تحديد الاختصاصات في مصر القديمة إضافة إلى أن كثرة الأختام وتعدد حاملاتها تعكس اهتمام الدولة في هذا الوقت بمصم كل شيء بأختامها. وكان حملة أختام الملوك يتدخلون في كل شئون الدولة مما أنشأ سياسة مركزية مطلقة في إدارة شئون البلاد.

أما الطائفة الثانية فكانت تعرف باسم "رجال بيت المال" وكانت تعتمد على سياسة التمويل المركزية. حيث كان هناك بيتان للمال أحدهما يسمى "برجج" ويعني بيت الفضلة واختص بضرائب الوجه القبلي وموارده ومصروفاته. والثاني عُرف باسم "بردشور" أي البيت الأحمر واختص بضرائب الوجه البحري ودخله وخارجه. وكان لوجود

الزراعة فقد كان ضرورياً أن يبحث عن المزيد من الاستقرار. فبدأت تظهر القرية ومعالمها ومنها نشأت الحاجة لإيجاد بعض الأساليب المحددة لإدارة المصالح العامة للجماعة ... ولنا أن نتوقع أن هذه الأساليب الإدارية البدائية كان يقوم بها من يتميزون بالكر والحذر والحكمة والفضيلة .. ومع تطور هذه القرى وزيادة حجمها. تطورت أساليب الإدارة وتطور أداء القائمون عليها وانخفضوا عدة أشكال منها رجال الدين والملوك. ووزراء معينون يملكون الثروة والقوة في مجتمعاتهم. حتى قبل أن تكون هناك تنظيمات عسكرية وسياسية واجتماعية كبيرة وكانت المشكلات التي يواجهها المديرون في هذه المجتمعات تتعلق بكيفية الاستفادة من الموارد المتاحة وتقسيم العمل والأمور المتعلقة بالتوسع على حساب القرى المجاورة.

بحكم الحكم والإدارة

يُعد عصر بداية الأسرات هو أول عصر يقيني توارثت عرش مصر خلاله أسرات حاكمة. والسبب في ذلك يعود إلى أنه العصر الذي تم التوصل فيه للمعرفة من خلال اختراع الكتابة إلى جانب وحدة مصر السياسية والحضارية خلاله وارتكاز نظمها الإدارية على أسس مستقرة ودائمة .. ويمكننا تحديد بداية هذا العصر بالعام 3150 ق م

لم يكن النشاط الحكومي في عصر بداية الأسرات من شأن الموظفين الإداريين وحدهم . بل إن الفنيين أيضاً كان لهم قدر كبير في أعمال الإنشاء والتعمير . وكان المعماريون يتخذون لهم ربة داعية أطلقوا عليها اسم "سنشات" وقيل عنها أنها أول من خط وحسب في مصر القديمة .

وكان رجال البلاط الملكي يقومون بالإشراف على الأساليب الإحصائية في مصر القديمة وكان الإحصاء يجرى كل عامين . حيث كانوا يخرجون على ظهور السفن . وينقلون في النيل من مكان إلى آخر ومن إقليم إلى إقليم في موكب يطلق عليه "موكب حور" .. وكان الإحصاء يشمل أكثر من جانب مثل الإحصاءات عن مساحات الأرض الزراعية وموارد المناجم والسكان وملكاتهم والماشية . كما كانت الحكومة المركزية تقوم برصد ارتفاع منسوب فيضان النيل كل عام لإتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة ارتفاعه .. إلى جانب تقدير الضرائب عن الأراضي الزراعية

ويدل هذا الأسلوب الإحصائي على أن قدماء المصريين اتبعوا الأساليب العلمية في مجال الإدارة من خلال الاستخدام العلمي للتسجيل والحسابات والإحصاء وهي من العوامل الأساسية التي تساعد على تحقيق إدارة ناجحة ورشيدة أساسها توافر بيانات سليمة وهادفة.

الإدارة عبر الأسرات الفرعونية

شهدت إدارة الحكم تطوراً ملحوظاً في عصر الأسرات في مصر القديمة وكانت هذه التطورات متتالية وتضيف كل منها للتي تليها ففي عصر بدايات الأسرات الثلاثة الأولى ظهرت ألقاب مدنية كثيرة تضمنتها النصوص التي عُثر عليها من هذا العصر .. ولعل أكبر لقب ظهر في نهاية هذه الفترة هو لقب "تبي خرتسيو" بمعنى "الأول لدى الملك" أو "الأول بعد الملك" وهو رئيس اتباع الملك وكبير رجال البلاط .. وانقسم موظفو الدولة القديمة إلى ثلاث فئات هي: فئة كبار الموظفين . الفئة الوسطى . فئة صغار الموظفين . وكان يتم تمييز كل منها عن طريق الألقاب التي أختصت بها كل فئة .

في عصر الأسرة الرابعة ظهرت كلمة الوزارة لأول مرة وكان منصب وزير يقتصر على كبار الأمراء وحدهم وكان هذا في عهد الملك سنفرؤ مؤسس الأسرة الرابعة .

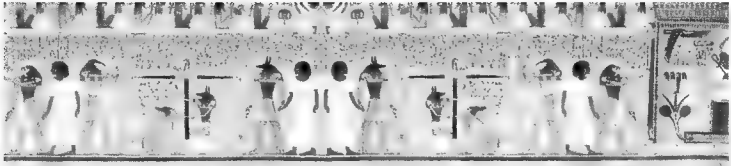
(2680 - 2560 ق م)

أما في عصر الأسرة الخامسة (2660 - 2420 ق م) فقد أعطى الملوك اهتماماً متزايداً لكبار رجال الدولة وزادت التزاماتهم المادية والأدبية لكبار كهنة الشمس ومعابدهم . وسمحوا لكبار رجال الدولة أن يلبسوا منصب الوزارة . وخلال هذا العصر اتسعت تنظيمات الإدارة وترأس الوزير جهاز

الحكومة المركزية بعد فرعون .. الذي اضطر إزاء اتساع شئون دولته وازاء التطور الطبقي بها إلى أن ينقل بعض من سلطاته الفعلية إلى وزرائه . ومعها زادت مكانة الموظفين وأصبحوا في نظر الشعب "أمناء العدالة" .. واكتملت للوزير اختصاصاته عندما أصبحت تعرض عليه أمور الدولة جميعها ويتولى هو عرضها على فرعون . وأصبح بذلك محافظاً للعاصمة ورئيساً للبلاط والديوان الملكي . ويتولى الإشراف الأعلى على الخزانة وشئون القلال والمنشآت العامة والأشغال المعمارية الكبيرة . والإشراف على دور القضاء ودور المحفوظات ودور السلاح .. كما اتبع تنظيم القضاء في تلك الفترة مبدأ تسلسل السلطة ... فكان القاضي يلقب باسم "ساب" والكتاب القضائي يلقب بـ "ساب سيش" ثم يأتي بعد ذلك كاتب الشكاوي "سيش سبرؤ" وذلك ما يعني احرص على تسجيل القضايا من ناحية ويعني تقديم الشكاوي من ناحية أخرى . وتجدر الإشارة هنا إلى أن الظروف التي عاشتها مصر خلال عصر الأسرة الخامسة أدت إلى توفير الإمكانات المادية والقيم الاجتماعية لأهل الطبقة العليا وكبار أهل الطبقة الوسطى أكثر مما توفر لأسلافهم في العصور السابقة .

استمرت الزيادة في أهمية كبار





الموظفين خلال الأسرة السادسة (2420 - 2230 ق م) وكانت أهم المناصب التي شغلوها هي: الوزارة وحكام الأقاليم الكبيرة ومنصب والي الصعيد .. إضافة إلى مناصب أخرى كانت تدرج تحت اختصاصات هذه المناصب الثلاثة. ولم يقتصر التطور الطبقي في عصرهم على كبار الموظفين. بل امتد إلى الطبقة الوسطى التي كان لها أيضاً مساهمة كبيرة في التنظيم الإداري.

عصر المركية والدهور الإداري

شهد عصر المركية الأول أواخر القرن 23 ق م إلى أواسط القرن 21 ق م حالة من التدهور الإداري الذي أثر على ازدهار البلاد. حيث تزايد سلطان حكام الأقاليم وازدادت قوتهم ما جعل بعضهم يخطط لنفسه سياسات محددة لمصلحته. وانصرف حكام الأقاليم في هذه الفترة عن رعاية مصلحة الدولة في مجموعها إلى رعاية مصالحهم الخاصة . حتى أصبحت الحكومة عاجزة عن تنفيذ أوامرها وممارسة مهامها وحصيل حقوقها. وجمعت ضدها مظاهر السخط. وفي هذا الإطار صور الحكيم المصري "إيسور" الحال في مصر القديمة في عصر الأسرة السادسة ببعض الكلمات منها: أن الدولة تصب الماء لغيرها. ومن أضعاء الماء يكون قد فشل الفتية المزارعين واحتجزهم في الأغلال. عظماء البلاد لا تبلغهم أسوار البلاد. والكل إلى الدمار .. وتحدث

إيسور أيضاً عن اضطراب الأمن في البلاد فقال: يقولون الطرق محروسة. ولكن القوم يختبئون على الأشجار. حتى يأتي من يسير في الليل فينهبون ما يحمله ويسلبون ما عليه ويشوهون وجهه بالعصا. وربما قتلوه ظلماً. فتحت الدواوين. وسليت كشوف الإحصاء وانلقت سجلات كنزة المحاصيل. من الممكن أن يرتاح قلب الملك لو بلغته الحقيقة . بالنظر للملامح السابقة نجد أنها تتشابه إلى مدى بعيد مع الملامح التي أصبحت عليها الدولة الحديثة إذا ما ضعفت الإدارة العامة بها وعجزت عن الوفاء باحتياجات شعبها ولم تتوفر لحكامها البيانات السليمة عن أحوال البلاد وأمورها. ولم يستتب الأمن في أرجاء البلاد. ظل النزاع على العرش الذي نتج عنه تدهور إداري في البلاد حتى نهاية الأسرة العاشرة. والتي كانت الكلمة الكبيرة فيها لكبار الموظفين والذين تعود بداية نفوذهم إلى الأسرة السابقة والتي كان حكمها حكومة بيروقراطية من 70 رجلاً من كبار الموظفين يرأسها كل منهم يوماً واحداً .. واستمر الحال هكذا حتى بدأت بشائر الأسرة الحادية عشر (2134 - 2052 ق م) ثم (2052 - 1991 ق م) حيث بدأت الدولة تسترد شبابها وجمع ما تفرق من وحدة البلاد وتسعى إلى تركيز سلطان الحكم في العاصمة والجند من سلطان حكام الأقاليم .. ويتضح أن المصريين أدركوا بعد ما يقرب من 10 آلاف سنة أن الممتلكات المبعثرة

تتطلب حكومة مركزية ومن هذا العصر تم العثور على رسائل لكاهن مزارع من الطبقة الوسطى اسمه (حقناخت) كتبها إلى أبنة جاء فيها: عليك أن تبذل الجهود في الأرض. واجتهد بأقصى ما تستطيع. أعرق الأرض وتدخل في كل عمل إذا طغى الفيضان على الأرض. فالويل لرجالي والويل لك. ولن انقي المسئولية إلا عليك. وتوضح هذه الرسائل أن مبدأ توازن السلطة والمسئولية كان متبعاً من أربعة آلاف سنة .. ويظهر فيها أحد مبادئ الإدارة الحديثة التي ظهرت في كثير من الكتب .. ونذكر من بينها الكتاب الذي ألفه (كلودس جورج) في جلد مبادئ التنظيم. ومن هذه المبادئ مبدأ توازن السلطة والمسئولية .. وقد أدرك المصريون القدماء أهمية التخصص في كثير من النظم ويوضح ذلك بعض القوانين الصادرة في التجارة التي تحدد أنه لا يجوز لتاجر أن يعمل في التجارة التي مارسها والده. ويبقى هنا أن نشير إلى بعض النماذج الإدارية التي تم خلالها استحداث الأساليب الإدارية وممارستها .. ومنها الإدارة العسكرية والإدارة الدينية والإدارة في البناء والتشييد والإدارة في أدب المصريين القدماء.

الإدارة العسكرية في مصر القديمة

كان حسن اختيار الإدارة العسكرية في مصر القديمة هو الأساس الذي اعتمدت عليه الدولة لحماية أراضيها وتوسعاتها الإقليمية..

في مصر القديمة قد ظهر خلال عصر الدولة الحديثة حيث كان يترأس الهيكل الإداري للكهنة. كاهن يطلق اسم "مم نشرتبي" وتعني كبير كهنة الآلهة يعاونه ثلاثة من الكهنة من طائفة "حم نشرتبي". وأصبح هؤلاء جميعاً كهنة داهمين. وكانت تدرج تحتهم أربع فرق من كهنة "وعب" التي تتناوب العمل على مدار شهور السنة ثم كان النفوذ الأكبر للكهنة أثناء الدولة الحديثة والتي شهدت ثراءهم الكبير خصوصاً كهنة المعبود آمون في "الأقصر" حيث أغدق عليهم الملوك بالأموال والأراضي والمنشية. ونسبوا فتوحات مصر الخارجية واتساع أملاكها إلى مساندة الآلهة.. وقد أدى زيادة نفوذهم إلى التدخل في إدارة شؤون البلاد واستفحل الأمر بعد تولي ششون مصر ملوك ضعفاء وبلغت سطوة الكهنة في بداية الأسرة الحادية والعشرين.. حيث استقل "حركيو" كبير كهنة آمون بحكم الصعيد واتخذ مدينة طيبة عاصمة لها. مع وجود ملك آخر يحكم شمال مصر في الوقت نفسه "الملك سمنس" مؤسس الأسرة الحادية والعشرين.

الإدارة في البناء والتشييد

لاشك أن الفراعنة استطاعوا في أغلب الأحيان أن يستعملوا سلطانهم بشكل موسع. وأن يوجهوه لتنفيذ رغباتهم.. وأكبر دليل على ذلك هو بناء الهرم الأكبر الذي شيده "خوفو" فوق هضبة الجيزة على مساحة تقرب من 13 فدانا وارتفاع 146 متراً ومكوناً

من مليونين وثلاثمائة ألف كتلة حجرية تراوحت زنة الواحدة منه بين الطنين والثلاثة.. وهذا البناء الضخم كان له مدلول ومعنى إداري كبير إلى جانب مدلوله السياسي وهو بناء هذه الأهرامات بهذه الإمكانيات الفنية البدائية قياساً بما هو موجود بالنسبة للتكنولوجيا الحديثة. مدنا بدليل واضح على القدرات الإدارية التي كانت متوافرة لدى المصريين القدماء. وهو ما يعني أن هذا البناء الذي تطلب جهود مائة ألف عامل لمدة عشرين عاماً. كان يحتاج من المشرفين على نظام العمل والعمال إلى مهارة فائقة في رسم التخطيط لتجميع آلاف العمال في وقت معين. فضلاً عن تنظيم هذه الإمكانيات المادية والبشرية. فإن ذلك يعني توجيه وإدارة جهود أهنا مدينة صغيرة تتكون من مائة ألف نسمة لمدة عشرين عاماً وهو ما يعتبر أمراً على درجة عالية من الكفاءة الإدارية.

في الواقع وبالنظر إلى أساليب التخطيط والتنظيم الرقابية التي اتبعت في سبيل إتمام هذا العمل. فإنه يتضح لنا أن المفاهيم والأساليب الإدارية التي مارسها في القرن الواحد والعشرين إنما هي نتاج لما كانت عليه الإدارة في مصر من ازدهار في عصر بناء الأهرامات.

الإدارة في أدب الفراعنة

ظهر التقدم الكبير في الحضارة

الإدارية الحكيمه والهادفة عند المصريين القدماء من خلال أدبهم. وأبرز هذه الصور كتاب بعنوان "النصائح" والذي كتبه "نجاح حوتب" لولده والذي يحتوي على عدة نصائح تشير بوضوح إلى مدى اهتمامه بحسن الإدارة.. ويعرض هذه النصائح نهي الخلفة الأولى من سلسلة التطور الإداري والذي يداناه بالإدارة في مصر القديمة. أما نصائح نجاح حوتب لولده.. فقد ذكر فيها:

• ترفق حين تستمع إلى حديث المتكلمي. ولا تنهره حتى يفض اليك. فالمتكلم يجب أن لا يرفض له حاجته

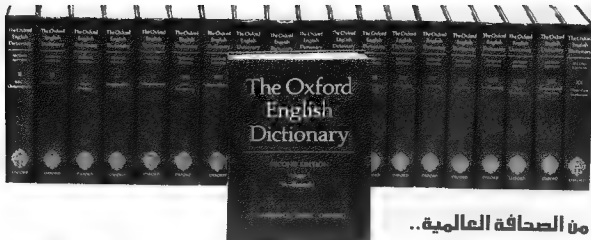
• ومن سهل حسن الاستماع ر بريح الضاد

وهنا يمكن أن نقارن بين هذه النصيحة وبين ما جاء بأحد الكتب المعاصرة في إدارة الأفراد. والذي قام بتأليفه كلا من Myers و Pigors حيث قال إن الاستماع يمكن أن يكون له قيمة من كلا الطرفين فإما كانت المشكلة المعروضة في المقابلة فإن المقابلة بالتأكيد سوف تساعد على التخلص من المشكلة عندما يلقيها إلى مستمع ذكي ومتعاطف معه

• إذا كنت رعيماً أو أديباً صدر المراسيم للجهور فالتمس لنفسك مساندة مموّنه حتى يبقى مؤسوك على مر الزمن دون خلل أو سوء

• الرجل من قال اكتسبت عملي وليس من قال أئني لنفسي إذا كنت رعيماً أو إدارياً. فيمكنك أن تلعب الإجراء دون حفظ وأن تقدم الحقة في مجلس سيدك





من الصحافة العالمية..



Rodrigo Vergara

أول قاموس عالمي ومجاني يقدم ترجمة لملايين الكلمات في مائتي لغة ولهجة على الإنترنت

الترجمين في العالم بحيث يوفر لهم الترجمة من وإلى ١٢٦ لغة استكمل بعضها بتسجيلات صوتية للنطق الصحيح.

للعلم بالشئ في عام ١٩٨٤ شدد الأنظار إلى كمبيوتر من نوع جديد حملت واجهته صورة تفاحة الرمز الشهير لشركة أبل Apple التي صنعته .. كمبيوتر ماك Mac يتصل بسلك في طرفه أداة لم تكن معروفة قبلاً تدعى (المأوس) أي الفأرة الإلكترونية.

وكانت الفأرة الإلكترونية من مشروعات البنتاجون السرية لأنها تبسط استخدام الكمبيوترات إلى حد كبير، فبدلاً من كتابة سلسلة من الأوامر كما كانت الأمور حينها، تكفي الإشارة إلى أي ملف أو تطبيق والنقر عليه ليعمل.

التي أطلق عليها اسم (لوجوس جروب) والتي غولت اليوم إلى واحدة من بين أكبر عشر شركات للترجمة في العالم بأسره وحققت الشركة سنوياً عبر نشاطاتها في الترجمة والنشر رقم أعمال يقارب الثلاثين مليون يورو. وفي عام ١٩٨٨ بدأ رودريجو فيرجازا تطوير قاعدة معطيات بعشر لغات لأن التكنولوجيا المتوفرة في ذلك الحين لم تكن تسمح بأكثر من ذلك، علماً أنه شخصياً لا يتحدث أكثر من أربع لغات هي الإسبانية والإيطالية والإنجليزية والفرنسية.

لكن دخول عصر الإنترنت عام ١٩٩٥ أتاح لصاحب أوسع قاموس في العالم أن يجسد حلمه الكبير. (قاموس عالمي مجاني شامل للجميع) وبات موقع لوجوس نيت، محط أنظار جميع

وضع مواطن تشيلي أوسع قاموس عالمي مجاني على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) من خلاله يقدم معاني وترجمة ملايين الكلمات في ٢٠٠ لغة ولهجة. حيث قال رودريجو فيرجازا صاحب القاموس ٥٢ عاماً في مدينة مودينا شمال إيطاليا أنه ليس هناك قاموس كامل. حيث أن كل القواميس تنطوي على أخطاء، وليس بينها عمل كامل.

وكان رودريجو قد وصل إلى إيطاليا عام ١٩٧٤ بعد أن فر من تشيلي إبان حكم الديكتاتور السابق أوجوستو بينوشيه الذي قمع بشدة معارضيه، وخصوصاً حركة اليسار الثوري التي كان رودريجو ينتمي إليها. وبعد خمس سنوات من وصوله وفي عام ١٩٧٩ أسس المهاجر التشيلي شركته الخاصة



الدكتور

أحمد درويش

وزير الدولة للتنمية الإدارية

- الإدارة المصرية لها نقاط مضيئة ومسارات واضحة
- علماء مصر في الإدارة والتكنولوجيا هم مستقبل مصر
- جائزة دولة تقديرية وتشجيعية للإدارة حلم يراود الجميع
- نظام جديد لتقييم الأداء وتطبيق بطاقات الأداء المتوازن بالحكومة عام ٢٠٠٧-٢٠٠٨

تتميز الإدارة المصرية بنسج غريب من الصفات المتناقضة فهي تجمع بين أرقى أنماط الإدارة وبين أكثرها تخلفاً . لها الكثير من النقاط المضيئة . ومن العثرات ونقاط الضعف والنقص . . إنها أشبه بالتنين ذو الرؤوس المتعددة ينظر كل منها بإجاء ويتحرك بخطوات متناقضة ويثير الضجر والخوف واليأس لدي البسطاء والمثقفين . ولكنه يحظى أيضاً بالاحتراف والرهبة والمكانة . إن التصدي لهذه المهمة بالتطوير والتعديل الثقافي والنظامي والاستراتيجي أيضاً لا ينفع معه سوى المنطق والعلم والمنهج والرؤية الشافية . فالنمية الإدارية هي العامل المشترك الأعظم في كل محاور التنمية الإجتماعية . أن غابت ارتبكت كل المشاريع وأن تقدمت فرضت نفسها على إنجازات الكبير والصغير .

وبالرغم من أن عصا التكنولوجيا الغليظة التي بانث تدق أبواب المسؤولين ورجال الأعمال والعلماء وأهل الإعلام وشباب الوطن صارت هي صاحبة الصوت الأعلى تأثيراً والأشد بريقاً والأسهل رؤية والأمتع حديثاً . حتى بات الحوار بالتكنولوجيا غالب على الحوار بالإدارة . إلا أن الخوف من تكرار الماضي شبيحاً ما زال يمنع الإحساس بالأمل في المستقبل . وعمق ثقافة الشكوى ما زالت أكثر انتشاراً من ثقافة الشكر وسط كل هذه المتغيرات . كان علينا أن نلتقط أنفاسنا وننظر بعين في إنجازات التنمية الإدارية آخذين في الاعتبار كل ما سبق من قيود وطموح .

ولأهمية هذه القضية كان الحوار مع الدكتور مهندس أحمد درويش وزير الدولة للتنمية الإدارية حول مستقبل الإدارة في مصر كما يراها ويرسم لها ويخطط . شخصيته الهادئة المتزنة المبتسمة شجعت لأن يصبح الحوار عميقاً وعمق مشكلة الإدارة المصرية ودافعنا كحرارة انفعال أصحاب الشكوى ومتفائلاً تفاؤلاً كل من يحب مصر .

الادارة المصرية

لها نقاط مضيئة ومسارات واضحة

ورسالتها ومهمتها وأهدافها من أصغر شخص في الخدمة المعاونة والساكنين إلى أعلى واحد . تنقصنا

س: نحتاج العديد من التجارب الإدارية في دول آسيا والعديد من الدول العربية وأوروبا .. هل يدفعنا إلى تطبيقها بمصر؟

بالفعل .. هناك نماذج كثيرة وطيبة يمكن الأخذ بها .. ولكن من الصعوبة بمكان أن ننقلها كما هي .. لكن يحضرني نموذج سنغافورا فهي من الدول التي نهضت في الثلاثين عاماً الماضية نهضة متارة .. وأعتقد أن أحد أسباب هذه النهضة أن هناك نموذجاً إدارياً واضحاً .. وأيضاً الدول الاسكندنافية الشمالية مثل فنلندا أنا شخصياً معجب جداً بتجربتهم فيما يتعلق بمواضيع الشفافية والإحلال والمشاركة فإنها من النماذج التي تجذبني

س: هذه النماذج الدولية ندفعنا إلى التساؤل .. هل هناك نماذج إدارية واضحة يمكن للمواطن المصري أن يهتدي بها؟

طبعاً هناك نماذج وطني يتمثل في الشركة المصرية للاتصالات .. فخلال العشرين سنوات السابقة من ٩٧ إلى ٢٠٠٧ .. فمن خلال رصدنا للواقع جد أن ما حقق للمواطن هو في نهاية الأمر مردود واضح جداً لتغير نظم الإدارة ..

ففي بداية تلك الفترة كان المواطنون يقضون في قوائم الإنتظار لفترات زمنية طويلة .. وحينما يحاول أحد تركيب تليفون كان يعاني في اثبات أنه غير مشترك في سنترال آخر .. أما الآن فقد تغير الوضع وأصبحت

نعم .. لأن هناك بعض الشوائب .. فعلى سبيل المثال نلاحظ أن جمعية مثل شباب الأعمال تبحث في تطبيق فكر الحكومة بما يجعله فكر متقدم .. لكن ما زال في مصر العديد من الشركات التي تدار بالمفهوم العائلي وليس بمنطق الحكومة .. وأعتقد أن بعض رجال الأعمال ما زالوا يفضلون المردود الاستثماري على الأخذ بالأسباب التكنولوجية .. لكن حتماً سنلاحظ خلال الفترة القادمة تقدم ملموس يفرضه التعامل مع الخارج والإفتتاح على الأسواق الخارجية .. وستظل التكنولوجيا في أول الأمر ونهايته مجرد أداة حقق بها هدفك وليست هدفاً في حد ذاته ..

س: عندما تفكر في مصر هل يتداعى أمامك سيناريو تخمنه أن يتحقق؟

هو أن تترايط أركان المؤسسة .. فمن خلال احتكاكي بالحكومة شاهدت أفراد المؤسسة وأقسامها وإدارتها المختلفة لا تستشعر ما هو الهدف العالي الأساسي من هذه المؤسسة .. كل واحد منفعل على نفسه أو مهتم بالتفاصيل الدقيقة لأعماله اليومية في حين أننا لو تمكنا من أن ننشر الأهداف العامة لهذه المؤسسة بين أركانها يستشعر كل شخص بأهمية هذه المؤسسة ودورها الذي تلعبه في المجتمع .. كل شخص يستطيع أن يربط المهمة التي يقوم بها بالآخرين ويعرف ما هي علاقتها بالهدف الاسمي وبالتالي يمكن التركيز على المهام المؤدية .. ويصبح كل شخص أكثر حماساً لتقيام بمهمته ولديه الحافز لذلك.

ثقافة نشر رؤية المؤسسة

س: في البداية نهد التحرف من سيادتك التحرف عن مستقبل الإدارة في مصر .. وكيف تترك مصر إدارياً سنة ٢٠٢٠؟

في البداية أود الإشارة إلى أن هناك فرق ما بين مستقبل الإدارة ومستقبل الجهاز الإداري .. فمصر تمتلك قاعدة عريضة من العلماء والباحثين والخبراء في مجال الإدارة .. والذين يمكنهم الإرتقاء بالنظم الإدارية الحديثة وما إلى ذلك .. من هذا المفهوم أعتقد أن لنا مستقبل مشرق جداً

ولكن في الجانب الآخر إذا ما رصدنا مستقبل الإدارة من حيث إدارة الجهاز الإداري وإدارة شركات القطاع الخاص .. فهي قد تكون حالياً أفضل إلي حد ما ولكن ليست كما نطمح .. ولكن في غضون السنوات القادمة سيحدث تقدم ملموس .. إلا أن الجهاز الإداري سيظل يلهم وراء النظم الجديدة وهذه سمات الحكومات في المعتاد .. لأن الحكومات الكلاسيكية تفكر كثيراً قبل التطبيق خشية عدم الاستقرار .. فدائم ما تكون الحكومات متأخر عن النظم الجديدة .. لأنها في العادة تنتظر لتسري ما تستقرعنه تطبيق تلك النظم قبل أن تتوافر إليها شجاعة إتخاذ القرار لتطبيق هذه النظم .. وبالتالي سوف تظل الحكومة دائماً جيل خلف جيل القطاع الخاص .. والقطاع الخاص أيضاً يبقى نصف جيل متأخر عن النظم المعاصرة ومتخلفاً عن ما يحدث من تطورات في القطاع الخاص في دول العالم ..

س: هل يعني ذلك أن القطاع الخاص في حاجة إلى ثورة إدارية؟

مصر إداريا عام ٢٠٢٠ الى أين نتجه !

مغادرته المكان عن الخدمة وجودتها
أوسع طريق ما يعرف بالعميل
Mystery Shopper الهوية
ومن هذا المنطلق نبدأ في تدعيم
مفهوم أننا موجودين من أجل خدمة
المواطن " Civil Server " وتعني خادم
مدني . فلفظ Server تعني خادم .
وكلمة Civil بأنه يقوم بالأعمال
المدنية وليست العسكرية . ويترتب
علي إبتلاكنا هذه النقاط الضيئة
تغيير حقيقي في فكر المواطن .
حيث يشعر بأن الحكومة تستطيع
أن تقدم خدمة جيدة بشكل مختلف
. وفي ذات الوقت نفسه نحصل على
ثقة المواطن . وعندئذ يبدأ بالدفاع
عن حقّه ويشكو عندما لا يحصل
علي نفس الخدمة في مكان آخر ..
يضاف إلي تلك الميزات ، أن نجاح تلك
التجارب سوف تساهم في تحفيز
الجهات الأخرى ، لأنها سوف تشعر
بالمناقشة لأن الجمهور يتحدث عن
هذه الجهات بشكل جيد وتحدث
عن جهة عمله بشكل سلبي .. أنها
ثقافة لا نستطيع نشرها على الـ ٥٠
أو ٦٠ ألف موظف من تعاملون مع
الجمهور دفعة واحدة

**س: سيادة الوزير .. كيف نركّز موضوع
تقييم أداء الموظف الحكومي ؟**
ما يجري حاليا في عمليات التقييم
أنها ما زالت على نظامها القديم ..
ولكن نحن في طور إعداد نظام جديد
مكتمل لتقييم الأداء . ونعمل علي
تغيير الإستراتيجية المستخدمة والفكر
، فالإستراتيجية الحالية بها تخوي علي
سؤالين أحدهما يقول أنه يؤدي
أعماله بنجاح وينحده درجة ٩٨ أو
٩٦ ولا تدري من أين أنت هذه الدرجة
.. أما الإستراتيجية الجديدة فهي قد
تبسّطوا في أول الأمر مجهد وطويلة
وغريبة لكنها مطلوبة.

والنظرة لن تنتهي في وقت قريب
من هذه الإستراتيجية . فلدينا رغبة أن
نطبقها خلال عام ٢٠١٧-٢٠٢٠ سواء

ويجعل من تعاملوا مع المنظمة
الجديدة هم الذين يتحدثون عنها
لأن شهادة الحكومة دائما مجروحة
.. فببداً المواطن يستشعر بشيء من
الأمل لأن القاعدة الإعلامية تقول -
إن المواطن الراضي لا يتكلم وأن غير
الراضي هو الذي يشكو - ومن ثم فلن
قلن بسموع صوت في الإعلام
ولا الصحافة إلا المواطنين الذين
يشكون من الخدمة .. إما المواطنون
الذين لا يشكون فهم ليس هدفاً
للإعلام . المهم أن نزيد مساحة من
الأمل في الصحف والإعلام .

**س: مفهوم الخدمة .. مفهوم
اجتماعي قديم جداً إلا أنه ما زال يربط
على مستوى الموظف العام مشكلة
تاريخية .. كيف يمكن اختراق هذه
المشكلة من خلال آلية بسيطة مقنعة
للمواطن كبديل عن المحاسن الفكرية
التقليدية المعقدة التي تصطبغ
بمقاومة المواطن لها وتنتهي غالبا
بالفشل ؟**

علينا أن نبدأ أولاً بالموظف لا بالمواطن
.. أو بمعنى أدق نريد أن نعمل علي
نشر الوعي بين المواطنين بحقوقهم
.. وبالأخص فيما يتعلق بمشكلة
(المدفوعات غير المقررة)

ولكن حينما نتجه إلي الموظف
علينا البدء بإبراز نقاط مضيئة في
الجهاز الإداري . يعني أن نختار ثلاثة
أو أربعة أماكن خدمية . ومن ثم نقوم
بتطبيق نموذج واضح ، فعلي سبيل
المثال لو أخذنا مجموعة الموظفين
الذين يعملون في المواجهة من
الجمهور بصورة مباشرة وهم موظفي
المتباتك . ونعمل علي تدريبهم علي
مهارات الاتصال مع إحدات تغيير في
فكرهم ونظام تحفيزهم .

يصحب تنفيذ هذا النموذج وضع
نظام لقياس رضا المواطن بهذه
الأماكن عن طريق ما يعرف بالبحوث
الميدانية . وهي سؤال المواطن عند

تقدم خصوصيات في حالة تركيب
خط نان
وهناك نموذج آخر يحدث في مصلحة
الضرائب . ما عدا الضرائب على
البيعات . وما يحدث حاليا من دمج
المصلحتين وتغيير في فكر التعامل
مع المواطن
يضاف إلي ذلك الهيئة القومية
للبريد وهيئة الاستثمار ووزارة
التنمية الإدارية كنموذج لما يحدث
في بعض (الأحياء) التي تم تغيير نظام
العمل بها بالإسكندرية والسويس
والقردقة وسفاجا والقصر وبعض
أحياء القاهرة والجيزة مثل باب
الشعرية والزواية الحمراء . تعد نماذج
جميلة لتقديم الخدمة . بدءا من

التغيير المكاني الذي تم عليه إدخال
أعمال الصيانة والإنشاءات وتركيب
الرخام والسيراميك والزجاج . ما
جعل المواطنين يستشعرون بأنهم
في مكان نظيف وحضاري . يضاف
إلي ذلك النظام المتبع في تقديم
الخدمة من خلال الإعتماد علي أرقام
يقوم المواطنون سحبها توضح دورة
ورقم الشباك هذا النموذج أثنى
تطبيقه في كافة أماكن مصر سواء
إدارات المرور أو الشهر العقاري أو
الحاكم .

**س: طالبا أن هناك نماذج محلية
ناجحة .. فهل هناك آليات لنشرها ؟
وكيف تصل تلك التجارب الناجحة
للمواطن ؟**

أنا أعتقد أن هناك العديد من
البرامج المعدة لنشر تلك التجارب
والإستفادة من نجاحها .. ولكن دعنا
نكون أكثر صراحة ولننقل على
أن المواطن الذي يعيش في إحدى
المحافظات لا يعنيه بأي حال من
الأحوال ما تم في محافظة أخرى .
ومن ثم فهو في نهاية الأمر يتحدث
بما هو يلمسه . المطلوب هو تدعيم
التواصل الإعلامي مع الجمهور لكي
نبعث فيهم الأمل

صدر القانون الجديد أو لم يصدر لأن القانون الحالي لا يمنعنا من تغيير الإستراتيجية

س: هذا النظام يعتبر نقطة محورية

.. نقطة محورية لأنها ستساعد على زرع ثقافة مختلفة عندما تكون الدرجة من ١٠٠٠ أو من ١٠٠٠٠ سوف يرى هنا ٩ وهنا ١٠ وهنا ٨ . يبدأ يظهر منحني نستطيع أن نغرق ما بين موظف وآخر .. وهو عكس المنحنى الحالي الذي يجعل معظم الناس حاصلين على تقدير ممتاز . في حين أن الله خلق الناس متفاوتين بين ممتاز وجيد جدا وهناك في وزارة التنمية الإدارية وهيئة الاستثمار محاولة لتغيير الإدارة بنظام بطاقات الاداء المتوازن . و نظام ٣٦٠ درجة وهو أن الشخص يتم تقييمه من رئيسه ومرؤوسيه وزملائه.

س: أسلوب تقييم مراكز التدريب وما انتعت إليه تجربة الوزارة لوضع معايير علمية موضوعية لتقييم هذه المراكز .. إلى أين انتعت؟

إن الأجزاء الذي تم حتي الآن أنه تم تشكيل لجنة وتم وضع المعايير .. والمعايير كانت تقول ما هي مراكز التدريب التي يمكن الدولة أن تتعامل معها . بحيث يكون التدريب الذي تعطيه مؤهل للوظيفة وبعد ذلك يمكن القول بأن هذه المراكز هي التي نستطيع أن نتعاقد معها لتدريب الموظفين

فالقانون الحالي يعطى سلطة الاعتماد إلى وزير التنمية الإدارية . والحقيقة بأنني حينما شرقت بتكليفني بالوزارة تساءلت عن كيفية

اختيار مراكز التدريب وتقييمها أخبروني بأنه يتم من خلال تشكيل لجنة وتذهب وتري هل يعتمد أم لا تساءلت " بناء على إيه " أخبروني بأن هذه اللجنة تضع معايير وتنتهي بعد ذلك . فوجدت أنه لا يجوز عدم وجود مسطرة نقبس عليها كل ذلك .. نحن لا نشكل لجنة تذهب الآن . ولكن نشكل لجنة تضع المعايير والقائمة المطلوب توافرها وكيف يمكن قياسها . وأي لجنة تشكل في المستقبل تبقى هي المرجعية لهذه اللجنة .. وأنا أقول أن أعداد مراكز التدريب التي تقدم للحصول على هذا الاعتماد ليست كبيرة وليس مطلوباً من وزير التنمية الإدارية اعتماد من يطلب سجل جاري أو بطاقة ضريبية لإنشاء مركز تدريبي وهو يأتي لوزير التنمية الإدارية في حالة من الحالتين ، إما يحضر ويؤكد علي أنه يريد و لديه الرغبة في أن يكون معتمد . وأن الدولة التي يقوم بها في تدريب الآخرين مؤهلة للترقية . ولكن إذا كانت هذه الدورة غير مؤهلة للترقية فليس من الضروري حضوره لأن من حقه منح تدريب للجهات الحكومية طالما أنها ترى أن هذه المراكز لديها القدرة علي توفير المهارات اللازمة للعاملين . أما لو كان تدريب مطلوب للترقية أو أحد شروط الترقى لابد أن يحصل على موافقتي .. في الحالة الثانية حينما تصدر مناقصة . هدفها الرغبة في تدريب الموظفين . وذلك من منطلق أنني أتمنى تطبيق هذه المعايير ..

س: هل من الممكن لأي مركز طلب الاعتماد؟

أفلا وسهلاً ومرحباً . ولكن الذين

يطلبون ذلك ليسوا بالحجم المناسب

س: بالنسبة للمعهد القومي للإدارة .. ما هو الفرق الذي يتواجد فيه خلافاً عن فكرة المعهد القومي للإدارة العليا؟

بالفعل المعهد القومي للإدارة يعد ورثاً للمعهد القومي للإدارة العليا الذي انشئ عام ١٩٥٤ . كل ما في الأمر أن شواهد التجربة بالتوسع في هذا المعهد من خلال عمل كلية للإدارة . ثم عمل مظلة اسمها أكاديمية السادات للعلوم الإدارية . أثبت أن الأكاديمية ركزت في المقام الأول على الجانب الأكاديمي الخاص بمنح درجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه . في حين أنها أعطت أهمية أقل أو أغفلت ثلاث جوانب هامة نحن في حاجة إليهم . وهو أن يكون المعهد ذراع الحكومة في الاستشارات الإدارية ويقدم استشارات للجهات التي ترغب في استشارة إدارية عالية المستوى . سواء كان بغرض تقييم الهياكل وإعادة الهيكلة . أو كان لقياس الفجوة في المهارات لوضع النظم الإدارية . ويعني بذراع الحكومة ليس بالضرورة أن يقوم المعهد بنفسه . ولكن كي يكون المعهد مؤشر لا مكن موجودة في مصر تستطيع أن تقدم دورات عالية . كونه ذراع الحكومة في ما يختص بالأبحاث والتطوير لنظم الإدارة والأنشاء التخصصية . وبناء على هذه المساعدة تقدمنا بطلب إلى سيادة رئيس الجمهورية لفصل المعهد مرة أخرى عن الأكاديمية

يجب أن تنتقل إلى المواطن دون أن يشعر بجهودنا واعتقد أن الحكومة الشفافة هي التي لا يشعر المواطن بجهودها .

منفصل لأن الإدارة بشكل عام ليست حكرًا على الجهاز الإداري بل هي مطلوبة في القطاع الخاص . أيا كان المهم فعلاً ما يدعم قيمة الإدارة

س: مع فتح المجال نحو إنشاء القنوات الفضائية .. هل هناك تفكير في إطلاق قناة متخصصة في الإدارة مثل العديد من القنوات المتخصصة؟

نحن كوزارة ليس لدينا هذا التفكير ولكن الفكرة مطروحة ولكن نريد قناة لها نموذج اقتصادي واضح . فيجب أن يكون لها مردود استثماري . وليست مجرد قناة خدمية ينتهي بها الأمر إلى أنها لا تشاهد وحتى يصبح هناك قناة إدارية متكاملة . يجب السعي نحو إيجاد دقائق هنا وهناك من أجل هذا الفكر الإداري . بين البرنامج لكي لا تكون الجرعة شديدة أو دسمة . وبذلك نبدأ نشر الفكر والأمل عند الناس أنفسهم ..

س: أمنية بتتمتع أن تتطرق للإدارة المصرية؟

أتمنى أن الجهاز الإداري المصري في يوم من الأيام يؤدي كافة الخدمات للمواطنين دون أن يتقدم المواطن لطلب هذه الخدمة أصلاً .. يعني أن نصل إلى مرحلة أن يكون لدينا ما يكفي من البيانات التي تذكر بتجديد رخصة سيارتك . ورقم هاتفك ومحل إقامتك . وتقوم بالاتصال بك مذكرة بأنه حان موعد التجديد . وهل لك رغبة في إرسالها إلى المنزل أو المكتب .. نحن نبحث عن تقديم الخدمة وليس المواطن .. يجب أن ننقل إلى المواطن دون أن يشعر بوجودنا واعتقد أن الحكومة الشفافة هي التي لا يشعر المواطن بوجودها .

لكن هو غير يوم الإدارة هو يوم الخدمة المدنية . الأم المتحدة تحتفل به يوم ٢٢ يونيو وهو اليوم الذي اجتمع فيه وزراء التنمية الأفارقة في المغرب عام ٩٨ وأقروا التطوير الإداري ثم بعده بأربع سنوات اتخذت الأمم المتحدة هذا اليوم واسمته يوم الخدمة المدنية . وتقوم بتوزيع جوائز الجهات التي تميزت بتقديم الخدمة . نحن مكثنا ثلاث سنوات من ٢٠٠٥ إلى ٢٠٠٧ تحتفل بهذا اليوم ونوزع فيها جوائز التميز . ونطلق عليها التميزين في حضور رئيس الوزراء . ونعتبر هذا اليوم يوم الخدمة المدنية لأنه له علاقة بالجهاز الإداري .. لو قلدنا من يوم للإدارة إما يكون نفس يوم الخدمة المدنية ونحدث عن الإدارة ياء إما يكون هناك يوم



أجرى الحوار
دكتور عبد الرحمن توفيق

س: حته يصبح هذا المعهد ذراعاً مقبلاً للحكومة يحتاج إليه شريك استشاري.

نحن نبحث الآن عن الفريق الحوري والفهم الذي أقره مجلس الأمناء في المعهد . أن المعهد ليست مهمته بالضرورة القيام بكل شيء .. يعني أننا نكلف مدير تنفيذي للمعهد يكون على أعلى مستوى رئيس لفريق العمل لكل واحد من الثلاث مهام التي اتفقنا عليها . وفريق عمل صغير قادر على أنه يعاون الجهة التي تطلب المشورة في تحديد متطلباتها . بمعنى أنه يذهب لعمل الدراسة الميدانية وتحديد ماهية المهام المطلوبة وتحديد العمل قد يساعدها في كتابة متطلبات التدريب ثم يبدأ من خلال قاعدة البيانات الموجودة عنده يحدد أن ٣ أو ٤ مكاتب استشارية قادرة على القيام بالمهمة ويؤكدوا لها هذه المهمة

س: لماذا لا يوجد في مصر جائزة لتكريم علماء الإدارة؟

لقد أقمنا احتفال وزارة التنمية الإدارية لـ ٣٠ عاماً على إنشاء الوزارة ووقع الاختيار على تكريم اسم الدكتور أحمد فؤاد شريف مؤسس المعهد وأول وزير تنمية إدارية وحضرت ابنته الدكتورة شريفة وسلمها الدكتور أحمد نظيف هذه الجائزة .. واعتقد أنه فعلاً اقتراح قيم جداً أن تضاف جائزة الدولة التشجيعية والتقديرية لتشجيع الشباب على أن يقدم أبحاث ويمكن تنظيم جائزة في الأبحاث .. (أحسن مدير - أحسن دراسة - وهكذا)

س: لماذا لا يتم تنظيم يوم الإدارة أو غير الإداريين؟

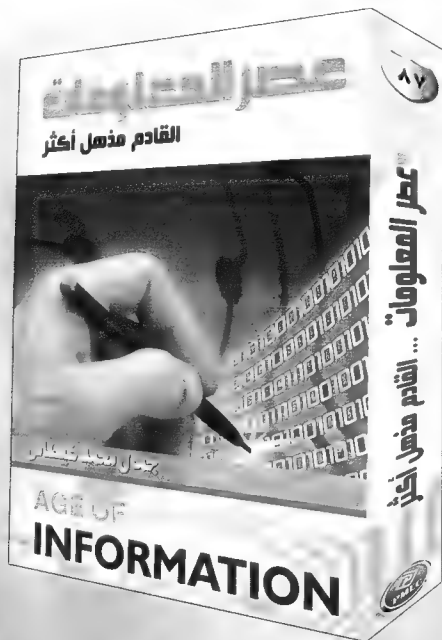
نحن ثابتين عليه منذ ٣ سنوات



best books in the world

edarabook.com

أفضل ما كتب في الإدارة



عصر المعلومات

الآن.. بين يديك

37610317 - 37610398

سلوك

القائدين

تعليمات: فيما يلي عدد من العبارات التي تشير إلى مختلف الطرق التي يمكن أن تسلكها الفائدة وتنصرف بها تجاه الآخرين برجاء قراءة كل عبارة منها بعناية ثم تقرير مدى تطبيق الشخصية التي تقوم بوصف سلوكها لها ضع علامة صح (P) أمام الإجابة المناسبة....

البيانات	إلى حد كبير جدًا (أ)	إلى حد كبير (ب)	إلى حد معقول (ج)	إلى حد قليل (د)	إلى حد ضئيل (هـ)
١ توجه اهتمامًا كبيرًا لما أقوله عندما نتحدث بوضوح					
٢ تتصل بوضوح					
٣ جديرة بالثقة					
٤ تهتم بالناس الآخرين					
٥ لا تبعد طاقة كبيرة في تجنب الفضل					
٦ تجعل لعملي معني أكبر					
٧ تركز علي الموضوعات الأساسية في أي موقف معين					
٨ توضح المعني الذي تقصده بفعالية ويحرق غير عادية غالبًا					

٩	يمكن الاعتماد عليها في مواصلة العمل لإنجاز المهام				
١٠	لديها قدر كبير من احترام الذات				
١١	تستمتع بالإقدام علي المخاطر المحسوبة بعناية				
١٢	تساعد في الشعور بكفاءة وقدرة أكبر فيما تقوم بعمله				
١٣	لديها مجموعة واضحة تماما من الأولويات				
١٤	نادراً ما اغير موقفها بعد ما يتخذ موقفا واضحا				
١٥	علي صلة بمشاعر وأحاسيس الآخرين				
١٦	تركز علي نقاط القوة لديها ولدى الآخرين				
١٧	تدقق حيوية ونشاطا عندما تنهمك بشدة في مشروع ما				
١٨	تظهر لنا دائما أننا جميعا جزء من نفس "المجتمع" التنظيمي				
١٩	تدفع الآخرين للتركيز علي الموضوعات التي تري أنها مهمة.				
٢٠	توصل المشاعر والأحاسيس كما توصل الأفكار				
٢١	خبطت علما بموقفها تماما				
٢٢	تعرف تماما موقعها ومدى مناسبتها للعمل في هذا التنظيم				
٢٣	تتعلم من الأخطاء ولا تنظر إليها باعتبارها كوارث بل فرص للتعلم				
٢٤	تثير جوا من المرح والسعادة حيثما وجد				

نموذج تقدير الدرجات

تعليمات: أنقل إجاباتك إلى النموذج التالي بوضع دائرة حول الرقم المناظر لإجاباتك ثم أجمع الأرقام التي وضعتي عليها دوائر في كل صف أفقي ووضعه المجموع في الخانة الفارغة (على يمين كل صف) حيث يشير كل مجموع منها إلى أحد المقاييس الستة لسلوك القيادة.

ملحوظة:

إلى حد كبير جداً _____ أ

إلى حد كبير _____ ب

إلى حد معقول _____ ج

إلى حد ضئيل _____ هـ

السؤال ١ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ٧ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ١٣ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ١٩ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	إدارة اهتمام
السؤال ٢ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ٨ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ١٤ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ٢٠ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	إدارة المعنى
السؤال ٣ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ٩ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ١٥ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ٢١ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	إدارة الثقة
السؤال ٤ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ١٠ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ١٦ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ٢٢ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	إدارة الذات
السؤال ٥ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ١١ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ١٧ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ٢٣ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	إدارة المخاطر
السؤال ٦ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ١٢ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ١٨ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	السؤال ٢٤ أ ب ج د هـ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	إدارة المشاعر



دراسات

الموارد البشرية

بين الخمسين والستين من العمر
وجهة نظر مستقبلية

استمتع بيهوك . عش حياتك

انتهاز الفرص السانحة

حتىه القدرات الأخيرة من القرن الماضي . كان من المقبول بشكل عام أن هناك ثلاثة مراحل محددة للحياة هي :

Youth and Learning

الشباب والتعلم

Work and Family

العمل والأسرة

Retirement التقاعد والإحالة إلى المعاش

وظل ذلك جزءاً ثابتاً مناهلاً راسخاً في ثقافتنا اليومية بداخل كل منظمات الحياة [المؤسسة ، الوزارة ، المدرسة ، الأسرة ، الحديقة ، النادي ، الشركة ، الجمعية ...] ، وانعكس ذلك بوضوح شديد على حياتنا وعلاقاتنا ، بل ورتيب يوميات وإيقاع نغم كل الأنشطة . أقيمت طقوس وشعائر ومذاهب للانتقال والعبور من مرحلة من مراحل الحياة الثلاث إلى أخرى . واللمرور بين مقطع وآخر من لحن كل مرحلة ، حتى أن نمط التحول ذاته كان يمكن التنبه به .

عاصف وكأننا نعيش بداخل دوامة الكشعر يحدث ويتقلب في كل مجال وبداخل كل قطاع من قطاعات الحياة . فالتعليم يجب الآن أن يكون مستمراً ولا ينتهي بمجرد الحصول على شهادة أو إثبات صحة نظرية ما . أو الانتهاء من تجربة عملية أو بلوغ اكتشاف ما . أو حديث منتج . أو البوح بسر كبير .

فحتى تبقى في موضعك . عليك الآن أن تتخطى الأحداث وتسبق وقوعها . عليك العدو بأسرع ما تخطو به الأيام . عليك اللحاق بشيء ما . وإدراك المستقبل . هناك ثمار يتقاتل عليها الجميع لم يحسن موعد جنيها . عليك أن تستمر في مرحلة

لكن اليوم تغيرت كل الأنماط وأصبح من الصعب جداً التنبؤ بطول كل مرحلة ومدخلها ومخارجها . هناك الكثير من الظواهر والتغيرات تحدث بالفعل . فخطبنا من كل جانب في الفن والرسم والنقال . في السينما والمسرح والثقافة . في رواية الحدث والتاريخ وغديد الحدود والتخوم . في الإدارة والقيادة وطرق الحساب والمساءلة . في العبور والسفر هنا وهناك .

إقناع الحياة بتغيير والمجو مبتلاً بمئات النغمات التي ربما لا يتجانس منها إلا عدد قليل ويتألف مع بعضه . والنغمات الأخرى مدوية تبحث عن طريق لها ومجاز داخل عقولنا وأسماعنا . تغيير

أحيلاوا مبكراً للتقاعد . بسبب موجات التغيير العاصفة لبعض الوظائف ؟

وكما تخضي الأمور أو تسير . سيجد البعض الذين أحيلاوا إلى التقاعد لفترة أو ينسحب ذلك على كل أصحاب المهن والوظائف التي لم يجد لها مكاناً أو موقعاً مع موجة التوظيف الجديد الذي استحضرتة التكنولوجيا الجديدة " البطالة الفنية " . سيجد هؤلاء الناس أنهم يكبرون في السن ويتقدم بهم العمر . ويشعرون أنهم جزء فقط من الماضي وليس الحاضر . ستكون كلماتهم مفعمة بالمرارة وانخفاض المعنويات ومجردة من كل تشجيع أي مليئة بالإحباط والارتباك

• فالتقاعد يعني أن ينسحب المرء إلى العزلة .

• والعجز والشيخوخة والهرم يعني أن يصبح المرء أكبر سناً وخارج خريطة العمل . يعيش لحظات ينتظر فيها فقط الموت . ألا يلخص هذين التعبيرين معنى التوقف عن الحياة .

هذا الانتظار لرحمة الله كدلالة لفظية لمعنى التقاعد يعني ببساطة قبول مجهول .

كسول . بليد . هامد . سلبى لما لا نقدر عليه . لما هو حتمى . أو محتوم يتعذر اجتنابه وهو مجرد تفكير طفل عمره لا يجاوز الأسبوع . يكبر هكذا .

الهرم والعجز والشيخوخة هو أمر نسبي وكلا الكلمتين (التقاعد والشيخوخة) يعنيان التحول إلى المنطقة السلبية في عقلنا والذي يبدد بدوره أي مفهوم أو معنى للاستمرار والمضي في هذه الحياة الرائعة . التي لم تخلق عبثاً . إنه تبيد للنشاط المستمر . الماضي

وتغمرنا من كل جانب وتؤثر علينا حتى إنها تغدنا النوم . ولم نعد نرغب في النوم والراحة حتى نعقب ما جئ به كل ثانية من أحداث وتطورات في كافة أرجاء حياتنا . لقد حلت ظروف عدم التأكد والانتهازية والقبض على ومضات الفرص السانحة والغابرة والطائرة فوق الجميع . محل قدرتنا السابقة على التأكد . الكل عليه أن يشب ويتناول في قامته ليلبس هذه الوقود الطائرة فوق كل الرؤوس . هؤلاء الذين يتوقعون ويعتمدون على التمويل الحكومي لراتب التقاعد أو المعاش أو حتى خطة أو نظام التمويل المستمر بعد سن التقاعد . أصبحوا يواجهون مشكلتين هامتين :

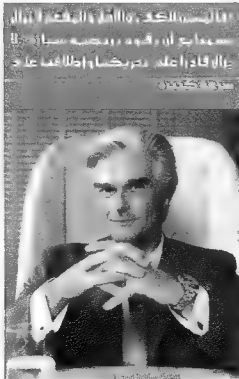
الأولى : مع مجموعات السكان المسنين هل سيكون هناك قاعدة كافية لدوام التمويل من خطة معاش ملائمة أو مناسبة ؟
الثانية : مع التوقع الحالي بالتوقف عن العمل في منتصف عمر الستين . كيف سيتغلب الناس والجمع على توفير سبل الحياة لأفراد في الثلاثينات وقد

الشباب والتعلم حتى لا تدثر مثلما حدث لكثير من المخلوقات . حتى حياة الأسرة ومرحلتها أعيد تشكيلها وأخذت أطر جديدة . وحتى النبوءات والتنبؤات الديموجرافية التي بشرت بظول عصر الإنسان إلى أكثر من مائة عام . أصبحت حقيقة . بل جزءاً من واقعنا بسبب التطور المذهل في علوم الطب والمداواة والتطبيب والجراحة والتغذية ومقاومة الأمراض وكوارث الطبيعة . وبسبب تطور علوم الرياضة البدنية والأحياء

ماذا يحدث ؟ مرحلتين هامتين من مراحل حياتنا التهمت المرحلة الثانية وهي مرحلة التقاعد . لم يعد هناك تقاعد

لقد غيرت العالمية التي نعيشها والمصادر الخارجية الدولية التي دخلت حياتنا وظلت ولم تغادرها . غيرت وجه إدارة حياتنا . ونط إدارة المشروعات والمنظمات . أينما كان موقعها . المنظمات التي نحيا في كنفها الأربعة والعشرون ساعة كل يوم . غيرت نمط التجارة ونظرياتها وفلسفتها التي ظلت قابعة . مقبولة . لأكثر من أربعة قرون

أمر صغيرة كانت مجرد موجودة على الخريطة . قلبت الموازين . وأم ضخمة . تفيق من سباتها وأمر أصغر يقض النظر عن حجمها وتعداد سكانها) صارت تفقد عدداً هائلاً من أفرادها المتعلمين والمهرة . هربوا ليدركوا فرص عمل أفضل في مواقع أخرى من الدنيا (الصغيرة) . والمنظمات من وراء المحيطات تستجيب لإبداع التحالف الاستراتيجي والاندماج الاقتصادي . وتأثيرات التقنيات الجديدة تفيض



على الدرب والإبداع والقدرة على العطاء في كل مراحل العمر .
إنها كلمات يجب أن تشطب وتحذف من قاموس كلماتنا الرائعة التي نعيش بها هذا المستقبل المليء بالمعنى والهدف والخطى لقد حان الوقت أن ندرك جميعاً أهمية هذا الاحتياطي الهائل من المهارة والإبداع بداخلنا والعلامات الهادية لنا في ذلك هم هؤلاء المبدعين الذين أضاعوا الحياة وجعلوها تصل إلى هذه الدرجة من التقدم . علينا أن نكون معهم . نكون مثلهم . في مثل روعتهم في تأمل وتقليب الأمور وإدراكها وقياسها . علينا أن نساعدهم بما نملك من أدوات وعمر وطاقات .
كذلك أن الأوان لتفهم هذا الخزون والاحتياطي الهائل من الأفراد المهرة . الذين دفعتهم الظروف إلى الانتقال من مواقع العمل إلى التقاعد . وهم لا يزالون قادرين على عمل المعجزات وتقديم المساهمات الممتدة والمشقة الملبنة بالمعنى والأهمية لنا جميعاً . علينا أن نأمل كيف يمكن أن يستمر هذا الموقف حتى يتغير مفهوم سن التقاعد . علينا أن نعدل هذا المفهوم . والحاجة إلى ذلك لم تكون ملحة في يوم من الأيام مثلما هي ملحة اليوم .
تسجل السنين مرور الزمن . وقطع الأسيال على طول رحلة الحياة . لكن ذلك لا يرتبط بأي حال

من الأحوال بسجل تلك الساعة الرملية الزجاجية لنقصان الاستعداد الطبيعي للعطاء . والممتلكات العقلية والوظائف الجسدية والمقدرة الشخصية . فالسنن الكفء والأهل والمعلم لا يزال يستطيع أن يقود برخصته سيارة . لا يزال قادراً على تحريكها وإطلاقها على سرعة كبيرة .

لماذا نندم أنفسنا من تلك الحكمة ؟
القرار السياسي الذي خلق هذا الموقف أو المشكلة (تحديد سن المعاش) يمكن تعديله فقد يكون ملائماً لسن أخرى . علينا إعادة التفكير . فنحن في حاجة لذلك اليوم . ثم تعد الأشياء كما كانت عليه في الماضي . لم يعد هناك جمال تعبر الصحراء . ولم يعد هناك بشر منقطعون عن الآخرين . لم تعد هناك مسافات بالمعنى المكاني والزمني . لم تعد هناك حدود بالمعنى السياسي الضيق . ولن تعود الأشياء إلى ما كانت عليه . لن نسمح البشرية لأن تعود إلى عصر الزراعة . وعصر العبيد . والعصر الجاهلي . ووحشية الإنسان . لن يتسع المستقبل إلا لنا نوقع عليه نحن المثقفون . لما نقبله لنا ولأولادنا ولأحفادنا . سنهضي على ما يجنب الجميع هفوات الماضي . سنوافق على ما يختزل الزمن . ويجعل الحياة

أكثر سهولة وراحة ودفئاً ونعياً . سنوافق على انتصار الإنسانية فينا . على الرحمة والتحاب . لكننا في أحوال كثيرة نجد إدراكنا معصومة . وعلى أعيننا غمامة . ما زلنا نأخذ ونقلب الأمور بميزان الماضي . ومعاييرها التي قبلها الأجداد . ما زلنا نتحدث عن أمور لا علاقة لها بما نعيشه . ما زلنا نعد للمستقبل بأنماط الماضي . ما زال منا الكثيرون الذين يرون أن سن الستين هو الرأية الأصعب . والمؤشر على الطريق الذي يقول هنا تنتهي الرحلة . ويبدأ التقاعد . وعند الخامسة والستين . يتحدد التحول عن سبيل الجرى المألوف . والانتقال إلى المضمار الذي يمضي عليه من يشئون ببطء شديد . متقاعلين . يجرون أنفسهم جراً . وبالتالي يؤكد عند الـ (٦٥) مصطلح التقاعد من خلال الضغط الاجتماعي والعديد من سياسات العمل والتوظيف وليبان أي المنظمات التي تقع تحت هذا الضغط . وأنها أكثر براعة . يعمل خارج هذا الإطار . علينا أن نتفحص ونراعي هؤلاء الذين تم إحالتهم إلى المعاش خلال الأشهر الستة الأخيرة . هؤلاء الذين على قائمة الخروج من العمل للتقاعد قريباً .
• كيف كانت مساهمات هذين الفريقين على نحو محدد ؟
• أي الفجوات التي سيمتركها

• **فالتقاعد يعني أن ينسحب المرء إلى العزلة .**

• **والعجز والشيخوخة والعمر يعني أن يصبح المرء أكبر سنه خارج**

خريطة العمل . يعيش لحظات ينتظر فيها فقط الموت .

ألا يلخص هذين التعبيرين معنى التوقف عن الحياة .





الحياة بعد الستين

الآن

فيما تريد من الحياة بعد الستين

لكن هناك علامات وإشارات دالة على ذلك .

استمرار نمط العمل الدائم كما نعرفه جميعاً لم يعد مؤكداً دوامة في الأيام القادمة فقد ظهرت بالفعل أشكال أخرى من تعاقدات وارتباطات العمل. اشتملت على سبيل المثال عقود العمل المؤقتة أو المحددة المدة . والوظائف المؤقتة . والعمل بالمشاركة . والعمل من خلال المنزل . التوظيف الذاتي . والعمل الجماعي

النجم الهاد . نجم القطب المثار لمايكل أنجلو . الذي هداه إلى كثير من الحقائق العلمية التي اكتشفها كان هو " دائماً أنا أنعلم " يجب أن نتمتع فيه من جديد وندرسه على أنه نداء لنا جميعاً . حافزاً على اكتشاف كل الكامن والإمكانات . فخط الاستواء وخط الأفق الذي نضعه . أو نضعه الظروف أمامنا ليس النهاية . يجب أن ننظر إليه على أنه تحد . وليس تخم غير قابل للعبور إنه حاجز وهمي بداخلنا علينا خطيمه . لأنه بداخلنا ما يجعلنا أكثر قدرة على نقل هذا الخط إلى ما هو أبعد بكثير مما يقع عليه الآن .

الآن . وقبل أن يحين الوقت . وقت الرحيل . رحيلك من وظيفتك المنتظمة عليك أن تبتدئ في ذلك ما تود حقيقة فعله ؟ ما هي المطالب والقيود ؟ ثم حدد

التي يدعوها العام الأسبق إنهم بالنسبة للموارد البشرية هم مولدات البروتين والطاقة . يتغيرون ويتكيفون باستمرار للتوافق مع الحالات والمواقف الجديدة . وكذلك الصعاب والتحديات . لا شيء ساكن . لا شيء يبقى على حاله . افتراضنا ثبات (باقي) الأشياء حينما نبرهن على صحة فرضيات نظرية معينة . هو افتراض خاطئ حتى وإن انطلق من نوايا حسنة . الصحيح أن يحكمنا توجه حافظنا على قدرتنا على العمل والتوظيف في أماكن وبيئات عمل وظروف متغيرة .

المسرة أو الإشباع أو الرضا اللحظي يعني تجاهل وتجاوز وسحق الخطط طويلة المدى . التخاطب والتراسل الإلكتروني يحل الآن الفوارق الدقيقة التي لا تكاد تدرك . وتفاعل وعلاقات واتصالات الأفراد تصبح عابرة مرحلة أقتنع الشخص من المسرحية محل الشخصية الحقيقية

وكبار السن يجدون أن من الصعب عليهم فهم والتعامل مع هذه الأعراف الجديدة . والفجوة بالنسبة لهم بين حياتهم وتلك الأنماط الجديدة لملموسة وواضحة وصريحة . وربما يكون ذلك هو السبب في انسحابهم من اللعبة ككل . ربما ليس الآن وهم لا زالوا لم يبلغوا سن التقاعد القانوني

رحيل هؤلاء ؟

هل سنظل نعمل وحافظ على منتهى الفعالية التي كنا عليها حينما كانوا معنا ؟

كيف سيكون مفيداً أن تربط بين شبكات جهدهم وندعهم يستمرون في العطاء بداخل علاقة ما معنا ؟

كيف يمكن تخفيض هذه الخسارة من خلال مثلاً تخفيض ساعات العمل لهم . أو الاحتفاظ بهم بطاقة معدلة . أو من خلال منحهم فرص العمل معنا ولكن من خلال مشاركتهم . أو من خلال تصورات عملية أخرى ..

ومن الطبيعي قد يظل البعض يشهر أنه لم يعد هناك رغبة في الاستمرار في الالتزام بمكان العمل الذي كان به . فقد قدموا العديد من الخدمات وأضمو كل العمر والآن حان الوقت لنمط حياة بعيد عن الضغوط المألوفة بين أروقة العمل وأوراقه . وتلك المواعيد (الثالثة) التي التزموا بها دائماً لتسليم عمل أو إنهاء مهمة ما .

ومن حقهم ذلك . لكن يجب أن يكون ذلك هو قرارهم الذي يعكس خيار وتفضيل ذاتي لهم . الذي يوحى أو يقترح الدخول في نمط عقود توظيف بشرط تقاعد مرن بعد فترة يتفق عليها .

الناس الأصغر سناً يتجهون الآن إلى متابعة خطط المسار الوظيفي

واستنهض الخيارات المتاحة .
 وأخرجت المرجحة لكل خيار . إن
 ذلك ليس نهاية خط الأفق . ولكنه
 فقط نهاية رحلة واحدة . وبقي
 هناك رحلات كثيرة . إن ذلك لا
 يعني الوصول إلى محطة النهاية
 وآخر المطاف . ولكنه وصول وبلوغ
 مجرد وصلة وملتحق طرق . إن ذلك
 يستعرض لك خيارات متاحة لك
 للمضي في رحلات أخرى . رحلات
 من التفضيل والقدرة على العطاء
 والتعلم المستمر
 لديك وقت الآن لاتخاذ وتحديد هذه
 التفضيلات والخيارات والرحلات
 الجديدة . أن تتحول وتنقل إلى
 خط آخر . ربما خط أسرع أو أبسط أو
 مجرد استراحة . وتذكر دائماً أن أمام
 كل مخرج هناك بالفعل مدخل
 لشيء آخر .
 أمام كل منا صندوق مليء
 بالخبايا . ماذا بداخله لي ؟ . مثل
 هذا السؤال يمكن أن يكون مؤشراً
 مفيداً للمقارنة بين الاختيارات
 التي نعدها لمستقبل !
 • ماذا أو من الذي سيسحب
 الأشرطة أو الوتر الخاص ؟
 • كيف وبأي حال سأنخرط أو أنترم
 . وبأي طريقة ؟
 • ماذا أنا بالفعل فاعل ؟
 • ما هي الفرص التي يعرضها لي
 هذا الخيار ؟
 • بالنسبة لي شخصياً ما هو خط
 العنق وما الذي أود بالفعل عمله

تذكر إننا عادة ليس أمامنا مثل تلك
 الاختيارات المترفة أو متعة الاختيار
 في كل وقت . لكن حينما نصل
 إلى هذه السن الرائعة . وبكل ما
 غمله من خبرة وجارب ومخزون
 حياء . علينا بالفعل أن ننعيم
 بمتعة التفضيل . ألا نأكل نجرد أننا
 عوسى . ولكن أننا نعقل الطعام
 أصبحنا نواقة مرور السنين . هكذا
 ينعم العزيز الكرم علينا بمرور
 الوقت . أن يزيد سعرتنا في الحياة
 دون أن ندري . وأن نحسن القرار
 وهذا ما يعرفه كل أرباب العمل
 . فالطيش في رؤوسنا تبدل إلى
 جيشان المعرفة وحب الاستطلاع
 والبقاء في مرحلة محراب العلم .
 ومن الشائع اليوم في عالم
 الأعمال والمنظمات (الصغيرة
 والكبيرة) أن يتم التوظيف من
 الخارج . خارج محيط العمل وليس
 إعداداً أو تكييفاً مع خطة العمل
 الاستراتيجية . وهنا يذكر أحد
 الأفراد أجمال حديثاً على المعاش :
 " لقد أعددت قائمة بالمعارف
 والمهارات التي تنامت واكتسبتها
 من عملي وأضفت إليها مهارات
 أخرى توصلت إليها من مجالات
 وبيئات وظروف ومعايشات وخبرات
 أخرى . وحدثت مع بعض رجال
 الأعمال . أنا الآن لدي العمل الذي
 اخترت الحصول عليه . أنا مصدر
 عمل . أعمل من الخارج . وقد أوظف
 معي فرداً

أو فريدين باعتباري صرت منظمة
 في حد ذاتي " .
 لقد أصبح راسخاً في عقول
 الكثيرين عبر أجيال متعاقبة .
 الاعتقاد بأن سنوات الشفق (
 حمرة الأفق عند غروب الشمس
) تبدأ من عمر الستين بالنسبة
 للجماعات العمرية . وعلى المجتمع
 الآن أن يقبل على قناعة بأن هذه
 مفالطة وفكرة خادعة . ليس
 هناك أناس الأوس . فكثيراً إذ لم
 يكن الغالبية من الناس يعتقدون
 خيارات حول خطط أنشطتهم
 الماضية قديماً والمستمرة .
 فالأجساد لم تعد ترغب في الرقاد
 والتوقف . أو تنقطع عن المسيرة .
 أو تنحفر . أو تترك المدار . تريد أن
 تبقى في النور . تبرز من جديد .
 تسطع . والعقول صارت أكثر
 حمية ومماسية وشفافاً وتلهفاً
 للاستمرار في التعلم وتشارك
 وتساهم في مستقبلها . الذي
 صارت تملكه .
 عشت حياتك واستمتع بيومك .
 ضع يدك على ما تملكه من أيام
 وتمسك بالحياة ... هي كلمات تفرح
 . يتحدثها محبي النفع والإفادة
 المتبادلة بصوت عال
 ورغم حقيقة أن البدائل المتاحة
 أمام المسنين (٥٠ : ٦٠ عاماً)
 تقلص بالمقارنة بمن هم في ربيع
 الثلاثين عاماً . فإن البدائل المتاحة
 لمواجهة خيارات الثلاثين ربيعاً
 يكون هدف وتوجيه أو إيجاب بالقطع
 لن تكون مقبولة .

البعض يدرك تماماً ويعي أنه إذا ما أخذ وقتاً أكبر
 من اللازم ليقر ما عليه عمله بحياته . فسوف يدرك
 حقيقة أن حياته مضت . وامتنات بأشياء ربما تختلف
 كثيراً عما كان يرغبه . الآن إلى أصدقائي المسنين
 كان الشباب المتجدد .

نحن على موعد . وعود على بدء .

أ . د . عبد الرحمن توفيق





المصطلح

ومعناه

المديرون هم أناس يؤدون أعمالهم بطريقة صحيحة ، بينما القادة هم هؤلاء الذين يؤدون العمل الصحيح . ومن ثم نقدم في هذا العدد الجزء الأول من المصطلحات المتعلقة بالقيادة داخل منظومة العمل ، وذلك من كتاب الدكتور وارين بينيس الذي جاء تحت عنوان «تحويلني إلى قائد» ..

التنشيط: Activation

الظهور بمظهر المشغول دائماً بغض النظر عن ارتباط أو فائدة ذلك في تعضيد النظام.

العمل الإيجابي: Affirmative action

هو نظام للتعيين بالوظائف يأخذ في الاعتبار الأقليات والفئات الضعيفة الموجودة داخل المجتمع عند التقدم لشغل الوظائف . بحيث تُعَد لهم نسبة معينة تلزم بها الشركات المعنية عند شغلها للوظائف . وتساعد هذه الطريقة أيضاً على تحديد ممارسات الشركة العنصرية (إن وجدت) عند شغل الوظائف الحالية بها

التصميم التحليلي لأماكن العمل

Analytic Workplace design هو تصميم قائم على المفاهيم السلوكية والمادية المعروفة ، والتي تشمل العادات المتعارف عليها للموظفين . وهذا التصميم يخلق مناخاً مناسباً للعمل في حدود الطاقات البشرية وعادة ما لا يحتاج هذا التصميم إلى تعديل أو تحسين

التحديد والتقدير: Assessing هي عملية إجراء المراجعة أثناء تنفيذ المهام وبعد تنفيذ

المهام . والمراجعة أثناء التنفيذ تساعد على تحديد التوقعات المبدئية والتركيز على نقاط القوة والضعف لكل من الموظف والمنظمة . وتحديد المنظمات والموضوعات الجوهرية والفادرة على الإسهام في إنجاز المهمة .

المقاييس النموذجية Benchmark Measures

هي مجموعة من المقاييس التي تستخدم في وضع وسائل تحسين أهداف الأداء . وعادة ما تنبع من الشركات والمؤسسات الرائدة في مجال الأداء.

البناء Building

هو نشاط يركز على تحديد وتوطيد المنظمة ويشمل أعمال تشير إلى مدى التفاني في تنفيذ أهداف الجماعة أو المنظمة: كتنفيذ الالتزامات والواجبات التنظيمية بطريقة مؤثرة وفي الوقت المناسب . والعمل بكفاءة مع الآخرين . والالتزام بالدمع النشاط لأهداف وسياسات وقواعد عمل المنظمة

Brainstorming الأفكار هو أسلوب لفرق العمل يستخدم لتوليد الأفكار عن موضوع ما . كل عضو من أعضاء الفريق يطلب منه أن يفكر بطريقة إبتكارية ثم يكتب على ورقة أكبر عدد ممكن من الأفكار المرتبطة بالموضوع . وبعد جلسة كتابة الأفكار يأتي

المهام . والمراجعة أثناء التنفيذ تساعد على تحديد التوقعات المبدئية والتركيز على نقاط القوة والضعف لكل من الموظف والمنظمة . وتحديد المنظمات والموضوعات الجوهرية والفادرة على الإسهام في إنجاز المهمة . أما المراجعة بعد التنفيذ فهي التي تُحدد مقدار ما تم تحقيقه من الأهداف ويتم صياغة بتحديد الأجزاء التي ينبغي الحفاظ عليها وتلك التي تحتاج إلى تعديل وتحسين

الصفات المميزة: Attributes هي خصائص أو صفات أو مميزات . والخواص المميزة للقائد تقع في ثلاث أقسام: عقلية - جسدية - نفسية.

القيادة الدكتاتورية authoritarian Leadership هو نوع من أنواع القيادة التي يقوم فيها القائد بإعلام موظفيه بما ينبغي عمله وكيفية تنفيذه . وذلك دون اللجوء إلى أخذ رأيهم أو تصائحهم.

المعتقدات: Beliefs افتراضات أو قناعات لدى الشخص يعتبرها دوماً حقيقة بغض النظر عن الناس أو المضمون أو الأشياء.

النموذجية Benchmarking

دور جلسة مناقشة هذه الأفكار

السعة Capacity

هي قدرة الموظف أو النظام أو المنظمة على إنتاج مخرجات في فترة زمنية معينة، ويمكن تصنيف هذه المخرجات على أساس كونها مخصصة أو معروضة أو إنتاجية أو تشغيلية أو سلامة أو تقديرية أو نظرية

الشخصية Character

هو المجموع الكلي للمكونات الشخصية للفرد والعلاقة بين قيم هذا الشخص وسلوكياته.

المناخ Climate

هو الظاهرة القصيرة المدى والتي تنشأ بواسطة القائد الحديث أو المتفرس. والمناخ التنظيمي هو نظام شمولي لنظرة ومفهوم الناس عن المنظمة أو عن قياداتها. وهي تعزز أساساً إلى أسلوب القيادة والإدارة للقائد بناء على المهارات والمعرفة والأولويات والواقف وشخصية وسلوك القائد مما يخلق المناخ الذي يؤثر في جميع أفراد المنظمة

المشاركة Communicating

وتتضمن القدرة على تعبير الشخص عن نفسه بفعالية في المواقف الفردية والجماعية بطريقة شفوية أو كتابية. وتشتمل هذه المنظومة على رسائل للفكرة ومستقبل لها

تضاد المصالح

Conflict of interest

هو نشاط سواء كان شخصياً أو متعلقاً بالشركة والذي قد تعارض مع أهداف الشركة أو يحوي أفعالا غير قانونية أو غير أخلاقية.

قيود Constraint

عنصر أو عامل قد يمنع شخص ما من الوصول إلى مستوى أعلى في الأداء بالقياس إلى الأهداف الشخصية لهذا الشخص.

إدارة القيود

Constraint management

هو نشاط إدارة الموارد والمنظمات وفقاً لمبادئ نظرية القيود (TOC)

ثقافة المنظمة

Theory of constraints

هي مجموعة الفروض الهامة والتي يشترك فيها أفراد المنظمة. وهي نظام القيم المشتركة لما هو هام بالإضافة إلى المعتقدات الشخصية عن كيفية إدارة المنظمة. وهذه الافتراضات العامة تؤثر بشكل مباشر على كيفية إدارة المنظمة لأعمالها

إجراء تصحيحي

Corrective action

هو تنفيذ الحلول الناجمة عن تقليص أو التخلص من مشكلة قائمة

التشاور Counseling

التحدث مع شخص بالطريقة التي تساعد هذا الشخص على حل مشكلة أو تساعد على خلق ظروف معينة تساعد هذا الشخص على تحسين سلوكه أو قيمه معينة. ويعني آخر توفير المساندة الشخصية أو الفنية أو العملية لتزيم في العمل لمساعدتهم في إيجاد حلول للمشاكل الشخصية أو المرتبطة بالعمل.

الشجاعة Courage

هي الفضيلة التي تساعد على هزيمة الخوف أو الخطر أو العدو. بغض النظر عن المحتوى الذي قد يكون شخصي أو أخلاقي. وتتضمن الشجاعة فرضية تحمل المسؤولية عن الأفعال والقرارات بالإضافة إلى تضمينها القدرة على أداء تقييم شخصي دقيق وذلك للمساعدة على مواجهة الأفكار الجديدة والتغيير.

الثقافة Culture

هي تلك الظاهرة المعقدة وطويلة المدى التي يمكن لها أن تتأثر بالقيادة الإستراتيجية. وتُمثل الثقافة الخبرات المشتركة وشخصية المنظمة

أو هي القيم الناضجة والتي تخلق ما يسمى بالتقاليد والظروف الناجية والإحساس بالمنظمة على مر الزمن والميثاق العميق الغير مكتوب لكيفية أدائها للأعمال والتي تساهم في تكوين هذه الثقافة. والثقافة التنظيمية هي نظام لقيم مشتركة ومعتقدات وافراضات وعموميات توحيد أعضاء المنظمة والقائد وحده لا يستطيع بسهولة خلق أو تغيير الثقافة صنع القرار Decision making

هو عملية الوصول إلى نتائج منطقية وحل المشكلات وتحويل البيانات والمعلومات ثم إتخاذ الأفعال المناسبة بناء على النتائج المستخلصة من العمليات السابقة

مصفوفة القرار Decision Matrix تستخدم فترق العمل هذه المصفوفة لتقييم الحلول الممكنة للمشاكل. حيث يتم تسجيل كل حل ثم نوضع المعايير لتحديد العلووي من المصفوفة لتحديد قيمة الحلول الممكنة وتقييم كل حل يمكن على أساس مدرج من ١ إلى ٥ لكل معيار ثم تسجل القيمة في المكان المخصص لها. وتجمع القيم لكل حل من الحلول الممكنة لتحديد المجموع الحاصل عليها كل حل.

ثم تستخدم هذه النتائج في المساعدة على تحديد أي من هذه الحلول يستحق الاهتمام الأكبر العجز Deficiency

الفشل في تحقيق مقاييس الأداء الموضوعية.

القيادة التفويضية

Declarative Leadership

نوع من أنواع القيادة والتي يفوض فيها القائد عملية اتخاذ القرارات إلى موظف أو مجموعة من العاملين ويبقي القائد مسنولاً عن هذه القرارات.

الأخلاقي، والمناخ الأخلاقي هو الشعور بأداء الأعمال بطريقة صحيحة أو هو الشعور بالتصرف بالطريقة التي ينبغي أن يتم التصرف بها.

التقييم Evaluation

الحكم على قيمة أو جودة أو أهمية الناس أو الأفكار أو الأشياء

التنفيذ Executing

القدرة على إنجاز الأعمال الشخصية أو أعمال المنظمة وفق معايير محددة

إرجاع الأثر Feedback

تدقيق المعلومات إلى المتعلم حتى يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط

خمس خطوات للتركيز Five Focusing steps

في نظرية القيود، هي عملية التحسين المستمر للأرباح التنظيمية عن طريق تقييم نظام الإنتاج والمخيط التسويقي لتحديد كيفية تحقيق أقصى ربحية باستخدام نظام القيود. وتتكون هذه الخطوات من:

- ١- حدد قيود النظام.
- ٢- قرر كيفية تعرية قيود النظام
- ٣- حدد الالقيود من مجموع القيود
- ٤- أعزل المعوقات عن النظام
- ٥- عد إلى خطوة (١) إذا لم يتم تحقيق القيود في أي خطوة من الخطوات السابقة.

اللمذات الخمسة Five why's

هو نظام ياباني يعتمد على السؤال لماذا ٥ مرات عندما تواجه مشكلة، وعندما تتم الإجابة عن اللمذا الخامسة يعتقد اليابانيون أنهم لابد وأن يجدوا السبب الرئيسي لهذه المشكلة.

التنوع Diversity

التعهد بخلق بيئة تساعد على الاستخدام الأمثل للعاملين عن طريق التركيز على كل منهم مع الأخذ في الاعتبار اختلافاتهم في العمل والخلفية والخبرة والعمر والنوع واللون والقدرات الجسمية والدين والمعتقدات وأي نوع آخر من الاختلافات

الفعالية Efficiency

وهي مقياس (كنسبة مئوية) للمخرج الفعلي قياساً بالمخرج المعياري المتوقع، وتقيس الفعالية كفاءة الأداء الفعلية مقارنة بالأداء المتوقع

التمكين والمساعدة Empowerment

وهي الحالة التي بواسطتها يحصل الموظفون على السلطة لاتخاذ القرارات في مواضع عملهم أو وظائفهم أو مهامهم بدون أخذ إذن مسبق، وهي تمنح لهؤلاء الموظفين المسؤوليات التي عادة ما تكون للإدارة العليا. والأمثلة على ذلك مثل الجودة أو قرارات الشراء.

البيئة Environment

- ١- المحيط السياسي أو الاستراتيجي أو ذو العلاقة بالعمليات داخل المنظمة.
- ٢- البيئة الخارجية هي البيئة خارج المنظمة.

روح الجماعة Esprit

الروح العزيمة وحالة المنظمة وهي بصورة عامة ضمير المنظمة والتي ينتمي إليها الفرد ويشعر بأنه جزء منها

المناخ الأخلاقي

Ethical Climate

هو إحساس المنظمة بالأخلاق التي لها محتوى أخلاقي، أو مظاهر مناخ العمل والتي تحدد السلوك

الد نقطة لـ "ديمينج"

Points ١٤ Demings

الفلسفة الإدارية التي تساعد المنظمات على زيادة الجودة والإنتاجية:

- ١- حقق استقرار الغرض أو الهدف لتحسين المنتج أو الخدمة
- ٢- تبني فلسفة جديدة
- ٣- توقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة
- ٤- توقف عن منح العمل بناء على السعر فقط. قلل التكلفة عن طريق العمل مع موزع واحد فقط.
- ٥- استمر دائماً في تحسين وتطوير عمليات التخطيط والإنتاج والخدمة.

- ٦- ركز على التدريب أثناء العمل
- ٧- تبني وادعم الأساليب القيادية.
- ٨- أطر الحواف
- ٩- حطم الفواصل والعوائق بين مكاتب الموظفين
- ١٠- تخلص من الشعارات والنصائح وركز على فريق العمل.
- ١١- تخلص من التقديرات الرقمية والأهداف لفريق العمل والإدارة
- ١٢- تخلص من العوائق التي تسلب الموظفين كبريائهم الوظيفي (الإنتاجي) وتخلص من التقييم السنوي أو حوافز الجدارة.
- ١٣- تبني برنامج قوي للتدريب والتعليم والتنمية الذاتية لجميع الموظفين.

١٤- اخضع الجميع في المنظمة للعمل لتحقيق العملية التحويلية

التنمية Developing

فن تطوير ثقة وقدرات القادة المرؤوسين من خلال أنشطة إرساء المثل والتدريب والتنمية التي ترتبط بواجباتهم الحالية أو المستقبلية



أقوال مأثورة

قد تغفر المرأة القسوة والظلم ولكنها لا تغفر عدم المبالاة بها .

المرأة خيا لتسعد بالحب .. والرجل يحب ليسعد بالحياة .
(جان جاك روسو)

أجود أنواع المساحيق التي يمكن أن تستخدمها المرأة في تجميل وجهها
هي شعورها بالسعادة .
(كاترين العظمى - قيصرية روسيا)

المرأة كالطبيعة في يديها العبقريتان عبقرية الفناء وعبقرية البناء .
(توفيق الحكيم)

إذا كنت على حق فجادل كرجل وإن كنت على خطأ فجادل كالمرأة .
(أبو نواس)

المرأة كالإعلان تنال ما تريد بالتكرار .
(ويل ديورانت)

المرأة أقرب إلى السماء منها إلى الرجل لأنها قد تغفر للرجل أكثر
الذلات بينما هو لا يغفر أبسط الصفات لها .
(برنارد شو)

عندما يموت الرجل فإن آخر عضو في جسده يكف عن الحركة هو قلبه
أما المرأة فللسانها .
(سقراط)

علموا المرأة لتجعلوا منها مدرسة يتعلم فيها أولادكم قبل المدرسة
وأدبوا ليتربى في حجرها المستقبل العظيم للوطن الكريم .
(مصطفى لطفى المنفلوطي - أديب)

لا تنصف أطماع المرأة عند حد .. ولا تقنع أبداً .. فلو ملكت خزائن الأرض
لطمعت في خزائن السماء .
(شكسبير)

إذا أردت أن تعرف رقي أمة فإنظر إلى نساها .
(لا مارتين)

الرجال أكثر مشاكل من النساء وأولى مشاكلهم هي
كيفية معالجة النساء .
(فرانسوا ساجان)

طرق جديدة للبحث على

الإنترنت

4

تعتبر خبيرة الإنترنت باربرا جي فريدمان Barbara G. Friedman أن أسلوب بولين Boolean هو "القوة الحقيقية للبحث المتقدم" و "أفضل سر من أسرار الشبكة".

و توضح فريدمان في كتابها "شبكة البحث الذكية: استراتيجيات وطرق مختصرة للبحث الإلكتروني" أن منطق بولين سمي نسبة لجورج بول. عالم رياضيات بريطاني في القرن التاسع عشر لدمج الجبر والمنطق. لخدمة أهدافنا، و الذي يحدد طريقة البحث عن المعلومات على الإنترنت و كيفية استردادها. يسمح منطق بولين للمستخدم بإدراج مشغل operators (ويسمى أيضا وصلات connectors) في البحث لإسترجاع معلومات أقل و ذات نتائج مجديه.

عنها بالأحرف الكبيرة في محرك البحث LAUREL AND HARDY... ثانياً. يمكننا كذلك تقليل نتائج بحثك بتحديد اللغة و التاريخ. او إضافة كلمات رئيسية تتعلق بمعلومات محددة.

"او - or"

إن استخدام "او - or" في بحثك يوسع النتائج، فمثلاً عند كتابة قرش أو أسماك sharks OR fish في محرك البحث تشير إلى البحث عن صفحات تحتوي اما على كلمة "القرش" او كلمة "السمك". فليس بالضرورة ان تظهر الكلمات معاً على الصفحة.

في محرك البحث AltaVista يعلمه بأنك تريد كل الوثائق التي تتضمن جميع الوثائق التي تحتوي على كلمات لوريل وهاردي فتحصل على مواقع عن الممثلين الهزليين ستان لوريل و اوليفر هاردي Stan Laurel and Oliver Hardy.

ولكن بكتابة لوريل وهاردي بأحرف صغيرة من المحتمل أن تحصل على صفحات تشير إلى أوراق الغار و زهور الاقحوان bay leaves and hardy chrysanthemums. كيف يمكنك تحديد بحثك ان؟ لديك خياران يستحقان المحاولة. أولاً، أكتب الكلمة/ الكلمات التي تريد البحث

و تقول باربرا أن مشغل بولين يتكون من أربعة إضافات هي "و - and" و "او - or" و "لا - لا" و "no" و "القريب - near"، ويتم استخدامهم بالطرق التالية:

"و - and"

إن وضع "و - and" بين الكلمات في بحثك يعلم محرك البحث أنك تريد أن يستعرض المواقع التي تحتوي على كل الكلمات معاً على صفحة الإنترنت. على سبيل المثال، من الطبيعي ان تظهر أسماء لوريل وهاردي Laurel and Hardy معاً على بعض مواقع الإنترنت، حيث أنهم ثنائي كوميدى. أما كتابة لوريل وهاردي laurel AND hardy

و يعد هذا مفيد إذا كنت تبحث عن أكبر عدد ممكن من الصفحات.

"و ليس - and not"

معظم محركات البحث تسمح للمستخدم بإسبعاد أشياء باستخدام المشغل "ليس - not". أو في حالة AltaVista "و ليس - and not". على سبيل المثال، نتائج البحث عن روزفلت وترومان Truman AND NOT Roosevelt على صفحة AltaVista تتضمن الصفحات التي تشير إلى ترومان ولكن استبعاد تلك التي تحتوي روزفلت. حتى لو كانت تلك الصفحات نفسها تحتوي أيضا اسم ترومان.

"القريب - near"

يمكنك ان تكون قادر على استدعاء أي موقع من خلال تحديد مجموعة من الكلمات وقربها من بعضها البعض. على سبيل المثال، إذا كنت تبحث عن موقع ذو صلة

بلاعب الجولف المحترف تايفر وودز Tiger Woods، من المرجح أن يظهر اسمه الأول والأخير على مجموعة كبيرة من المواقع. و يمكن أن تظهر "وودز" على صفحات "Woods" متعلقة بالغابات أو المنتزهات و أيضاً قد تظهر كلمة "النمر" Tiger على صفحات متصلة بالحياة البرية مثلاً. و لتجنب هذه المواقع، يمكنك استخدام كلمة "القريب - near" في محرك البحث. يتيح موقع AltaVista للمستخدم بتحديد المواقع التي تظهر بها الكلمات داخل كل عشر كلمات بعضها البعض. و بكتابه "تايفر وودز" قرب الجولف "Tiger Woods" NEAR golf في محرك البحث لايجاد مواقع بها اسم تايفر وودز (تذكر انه يوضع الكلمات بين علامتي تنصيص أو أقواس). واستخدام الأحرف الكبيرة. أنك تطلب مطابقه تامة) تظهر بعد كل عشر كلمات

من كلمة جولف. و تعتبر كلمة البحث "القريب - near" مفيدة جداً إذا كنت تبحث عن شخص ما. و بما أن الاسماء أحياناً تهرس بحسب الاسم الأخير. فاستخدام كلمة البحث "القريب - near" يسهل إيجاد صيغ متنوعة للاسم. فعلى سبيل المثال، إذا كنت تبحث عن John NEAR Doe سيظهر في نتيجة البحث، Doe, John and John Q. Doe .

وتضيف فريدمان مشيرةً إلى "أن بعض عمليات البحث البسيطة تتيح استخدام منطق بولين باستخدام علامة زائد (+). وعلامة ناقص (-) كبديل لكلمة البحث "و ليس - and not". ولكن عمليات البحث البسيطة لا تقدم استراتيجيات بحث اضافية كما التي تم مناقشتها في اعلاه."

EYE 2007

المؤتمر السنوي الثاني للتكامل بين الاقتصاد و الهندسة

عقدت كلية الهندسة جامعة عين شمس مؤتمرها السنوي الثاني EYE ٢٠٠٧ . خلال الفترة من ٨ - ١١ سبتمبر الماضي . وحضره عدد من رجال الأعمال والشخصيات العامة . يقول حسين صلاح يوسف رئيس اللجنة المنظمة للمؤتمر ، بأنه مؤتمر طلابي سنوي تنظمه الكلية ويناقش أهمية العلاقة بين الاقتصاد و الهندسة و التكامل بينهما . و كلمة EYE نفسها هي اختصار لـ Engineering Yields Economy Economy Yields Engineering أي أن الهندسة و الاقتصاد كل منهما يؤدي إلى الآخر .

الشخصي للمشاركين في المؤتمر و التخطيط لمستقبل EYE .

ومن جانبه أوضح أحمد يوسف العربي رئيس المؤتمر أن من أهم مبادئ المؤتمر إيمانه بأهمية أن يكون الشباب فئة مشاركة و ليس فئة مستهدفة تعتمد على غيرها في تحديد احتياجاتها و كيفية إشباعها و يظهر هذا لدينا من خلال التكيف في المؤتمر و التخطيط له و تنظيمه والذي نبع من مجموعة من الشباب المصري الذي أمن بضرورة أن يكون له دور و إسهام في تنمية مجتمعه ... مشيراً الى أن المؤتمر لا يستهدف تدريس برامج متخصصة في مجال إعداد خطة العمل و دراسات الجدوى فحسب بل أنه يركز أيضا على غرس روح الفريق

سليمة وتساعدهم في إيجاد تمويل لها وأضاف أنه تم اختيار طلاب التجارة هذا العام بالتعاون مع منظمة SIFE-ASU و التي يتميز أعضاؤها من الطلاب بالخبرة الكافية في مجال ريادة الأعمال . و في إطار تنفيذ EYE يتم اختيار لجان لتنظيم المؤتمر سنويا من الطلاب الذين تطوعوا للقيام بمسؤوليات هذا العمل و تنظيمه و يتكون الهيكل التنظيمي للمؤتمر من ثلاث لجان رئيسية:

اللجنة الأكاديمية: و هي المسؤولة عن إعداد المادة العلمية و تدريسها للطلاب . اللجنة المنظمة: و هي المسؤولة عن تنظيم المؤتمر . لجنة الموارد البشرية و البحث و التطوير: وهي مسؤولة عن بحث كيفية الارتقاء بالمستوى

يهدف هذا المؤتمر إلى تمكين طلاب الهندسة من دراسة أفكارهم من الناحية الاقتصادية و عمل دراسات الجدوى وخطط العمل اللازمة لها للوصول بأفكارهم إلى مشاريع مريحة قابلة للتنفيذ و تعليمهم كيفية إدارة مشاريعهم الخاصة و إيجاد تمويل لها من خلال ورش عمل متخصصة... مشيراً الى أن الفكرة لاقت قبولا واسعا من قبل الكلية و تكون EYE كمؤتمر طلابي سنوي يقوم فيه طلاب الهندسة أصحاب الخبرات في هذا المجال بتدريس الجادات الاقتصادية الأساسية جنبا إلى جنب مع طلاب التجارة المتخصصين في هذا المجال للطلاب المشاركين في المؤتمر . و في نهاية المؤتمر يعرض الطلاب المشاركون مشاريعهم المدروسة على أسس اقتصادية

جاهزة للعرض من خلال مؤتمر يستمر ٣ أيام أمام لجنة حكيم من رعاة المؤتمر والمتخصصين في الاقتصاد ورجال الأعمال ، حيث يتم اختيار المشاريع الثلاث الأوائل لعرضها مرة أخرى في حفل ختام المؤتمر. وكانت حصيلة المشروعات هذا العام ١٢ مشروعاً تحمل جميعاً طابع الابتكار مع البعد الاقتصادي المناسب. ومن بينها على سبيل المثال نظام لدفع المصاريف الحكومية في المنزل عن طريق خدمة الإنترنت. بكرت خدش أو كروت الائتمان. والصيدلية الذكية التي تحفظ الأدوية في المنزل أو المستشفى مع إمكانية تذكير المريض بميعاد ونوع علاجه. ومشروع لتصنيع حضانات الأطفال في مصر.

المؤتمر نجح في الوصول برسائله للمجتمع المصري وحصل على دعم رجال الأعمال والصناعة في مصر. مثل د/ إسماعيل عثمان، رئيس الشركة المصرية لمشروعات السكك الحديدية والنقل. وهو الأب الروحي لمؤتمر EYE والذي رحب بفكرة المؤتمر منذ لحظة بدايته الأولى. وأشار إلى أن هذا العام عقد مؤتمر EYE ٢٠٠٧ برؤية جديدة. وهي أهمية مفهوم (ريادة الأعمال Entrepreneurship) في المجتمع المصري. وكيفية تأثيرها على أداء المشروع من حيث التنفيذ والإدارة. وتم وضع أربع ورش عمل هي (الجلسة المالي. الجلسة التسويقي. مجلس العمليات الإنتاجية. و مجلس ريادة الأعمال). حيث استمر تدريس EYE لمدة ٨ محاضرات بعدها تم تسليم المشاريع لتصبح

الواحد لدى كلا من فريق إعداد المؤتمر والمشاركين فيه. و إعداد الشباب لمصاعب الحياة العملية عن طريق العمل في منظمة ذات هيكل تنظيمي كبير مثل EYE.

وأضاف أن العام الماضي شهد عقد مؤتمر EYE للمرة الأولى في كلية الهندسة بجامعة عين شمس وحقق نجاحاً فوق المتوقع. وكان الناتج من EYE ٢٠٠٦ ١٧ مشروعاً بمشاركة ٢٠٠ طالب. منهما مشروعين حصلوا على تمويل من خلال EYE. ومن أبرز هذه المشروعات هو الكرسي العنكبوتي للمعاقين الذي يصعد السلالم بطريقة ميكانيكية. ومشروع ماكينة لتحويل قش الأرز إلى ورق. كما تم بناء القدرات الشخصية لستين طالباً هم الطلاب المنظمين للمؤتمر. والأهم أن



لـ قراءة فـى كتابـا

المدرّبون
الناجحون
ماذا يفعلون



DESIGNING
& EVALUATION

الجزء الأول

أهمية التدريب فـى المنظمة .. لماذا التدريب ؟

لكل فرد (موظف) فـى المنظمة دوراً يؤدّيه أو نشاطاً أو وظيفة يقوم بأداء أنشطتها . أو دوراً يؤدّيه فـى العمل العام . هذا الدور له أهداف ومسئوليات وإجازات مطلوب تحقيقها فـى إطار هذا الدور . والفرد المطلوب منه أداء هذا الدور يؤدّيه فـى إطار مستوى نمطه الفكرى الذى ينعكس فـى قدراته المعرفية والمهارية وإجاءاته السلوكية وخصائصه الشخصية . أى أن مستوى القدرات العقلية والفكرية ينعكس فـى سلوك وأداء الفرد فـى شكل قدرات معرفية ومهارية وإجاءات سلوكية وخصائص شخصية . وهذه القدرات والإجاءات والخصائص هى الأدوات التى يؤدى بها الفرد دوره الوظيفى والإنسانى أيضاً .

أيضاً بصدد إحتياج تدريبى علينا أن نشبعه أو نغطيه بالتدريب . ويكون التدريب متوجهاً إلى المكون الفرعى الأول " الإجاءات " . ويكون التدريب لتغيير (أو تعديل) هذه الإجاءات . أى أن التدريب يدخل هنا كمغير خارجى لعلاج فجوة الأداء السالبة الراجعة إلى نقص فـى القدرات أو تشوش فـى الإجاءات . وهذا النقص يعكس بدوره إنخفاضاً فـى مستوى النمط الفكرى للفرد .

وإذا كانت فجوة الأداء سالبة . فعلى التحليل فـى إطار المعادلة السابقة . فإن كان النقص فـى مستوى الأداء راجع للمكون الأول فـى المعادلة وهو (القدرة) . والذى يعنى القدرات المعرفية والمهارية فإننا نقول أننا بصدد إحتياج تدريبى علينا أن نشبعه أو نغطيه بالتدريب . أى أن التدريب هنا يكون لإكساب معارف وأو لتنمية مهارات ... وإذا كان النقص فـى مستوى الأداء راجع المكون الثانى وهو (الرغبة) . والذى ينقسم بدوره إلى مكونين فرعيين " الإجاءات " = " المواقف " . فإننا نقول أننا

فجوات الأداء ودور التدريب : لكل دور فـى المنظمة أو فـى العمل العام أو فـى الحياة مستوى مستهدف من الأداء . فإذا ما كانت مخرجات أداء الفرد فـى حدود هذا المستوى المستهدف لم تكن هناك مشكلة .. أما إذا كانت هذه المخرجات أقل من المستوى المستهدف كانت هناك مشكلة فجوة سالبة فـى هذا الأداء وحتاج إلى تحليل .. أما إذا كانت الفجوة موجبة فهذا يعنى أن أداء هذا الفرد متميز جداً أو أن المستوى المستهدف كان مخطئاً بأقل ما يجب . وتلك مشكلة أخرى .

التدريب والتطوير :

والتدريب لا يتم تفعيله فقط لمعالجة فجوات الأداء السالبة الحالية ، ولكننا نفعله أيضاً لتغطية الاحتياجات المستقبلية للفرد في إطار تطور دوره في ظل بيئة شديدة التغير أو تطوير قدراته لتطوير حدود هذا الدور .

المفاهيم الأساسية في التدريب و المفاهيم المرتبطة به

١- تعريف التدريب :

" إن التدريب عملية مخططة ... محورها الفرد ... تهدف إلى تنمية وتطوير مستوى نمطه الفكرى ... بما يؤدى إلى إحداث تطوير إيجابى فى قدراته المهنية والمهارة وإجاءاته وسلوكياته ... لتلبية احتياجات حالية وأو مستقبلية ... يحتاجها الفرد والدور الذى يؤديه والمنظمة التى يعمل فيها بهدف رفع معدلات أدائه وإنتاجيته وتطوير نظم وأساليب العمل والإرتقاء بها " .

ومنك تعريف آخر يعرفه

بأنه : " إحداث تغيير فكرى مرغوب فيه عن طريق المعارف والمهارات والمسار الفكرى " . وبذلك يكون الإشباع الفكرى المتحقق خلال التدريب = الفكر بعد التدريب - الفكر قبل التدريب .

٢- تعريف التعليم :

" التعليم موقف له مكونات ثلاثة (معلم / معلومة / متعلم) . وهو يهدف لإمداد الأفراد بالأساس العريض من العلم ، الذى ينطلقون منه إلى تخصصات متنوعة ترتبط أو تحقق أهداف هؤلاء الأفراد .. والتعليم يتم فى مؤسسات تعليمية وفق جدول زمنى ويمارسه متخصصون ويعقبه تقويم . وبذلك تكون النتيجة المخترنية على مواقف التعليم هى التعلم " .

٣- التعلم :

(هو قناة التوصل الرئيسية التى تتم عن طريقها عمليات التعليم والتدريب ... أى أنه عملية التراكم المستمرة فى المعارف والمعلومات من خلال عمليات التعليم والتدريب والملاحظة والممارسة والخبرات الشخصية) .

٤- التنمية الذاتية :

" هى عملية تطوير وتنمية

حصيلة المعارف والمهارات المتراكمة لدى الفرد من خلال أساليب التعلم الذاتى . أى من خلال تفعيل الفرد لقدراته الذاتية فى التحصيل والتعلم من خلال القراءة . التجربة . الملاحظة ... الخ " .

٥- الفرق بين التدريب والتعليم والتعلم والتنمية الذاتية :

يتفق التدريب مع هذه المفاهيم . فى أنها تهدف أيضاً إلى تغيير وتطوير مستوى النمط الفكرى للفرد . لكنه يختلف معها فيما يلى :

" التدريب يرتبط بأهداف المنظمة من خلال ارتباط الفرد بالدور المنوط به فى المنظمة . بينما ترتبط العمليات الأخرى أكثر بأهداف الفرد .

" التدريب أكثر تخصصاً وحديداً من هذه المفاهيم التى تتوجه للإطار العريض من المعارف .

" التدريب نحدد أهدافه ومحتواه . بينما التعليم مثلاً تتحكم المؤسسات التعليمية فى أهدافه ومحتواه .

" التدريب مكمل لكل عمليات التعليم والتعلم والتنمية الذاتية . إذ يكمل كل أوجه النقص فيها .



هذا الموقع مفيد جداً



► Increase Search Ranking
► Get More Hits
► FREE!

LinkMachine
Link Exchange System

FREE Internet Marketers Online Course

Search Database:

Search

مفيد للباحثين والمهنيين وطلاب الدراسات العليا والمتخصصين في مجالات العمل المختلفة.. أنه موقع للمقالات المتخصصة في أكثر من عشرين تخصصاً. يشتمل على خدمات عديدة وبه قاعدة بيانات ضخمة تساعدك على الوصول إلى أفكار محددة بمجالات بسيطة ومهجرة وحديثة عن المجال الذي تبحث فيه أي كان.

أيضا يوفر لك هذا الموقع قائمة بمجموعة كبيرة من مواقع المقالات Articlesites التي تساعدك على الوصول إلى هدفك بسرعة وسهولة وبدقة واحتراف. كما يمكنك كذلك أن ترسل إليه بمقالاتك في مجال تخصصك. لينشرها لك فور وصولها فهو بوابة واسعة لتلقي الأعمال الفكرية بمجالات المعرفة والمال والأعمال المتباينة. ومن المزايا الهامة التي يقدمها الموقع ميزة إيجاد (رابطتة Link) لموقعك على موقعه مجاناً حيث يمكنك أن تضع موقعك بهذا الموقع وتبادل معه الإعلان عن المواقع من جدول عملية بسيطة ويسيرة وفورية فقط ابحث في الموقع عن Link to us لتكتشف مدى سهولة هذا التصرف وفوائده العديدة. به من التطبيقات العديدة التي يتم البحث بها عن مقالات:

• التجميل • الانترنت • النقل • التكنولوجيا • اصول الكتابة والتحدث على الملأ
• التأمين. • التعليم. • اللياقة البدنية • قصاصات عامة • الملابس والموضة
• التسوق • الصحة • المجتمع • الرياضة • القهوايات • الحيوانات الاليفة • النباتات
• المبانى • الطب • الاغذية • الفنون

وغیرها من المجالات الانسانية المتعارف عليها.

كما يتيح لك الموقع أربعه جوانب للاستفادة من المقالة / المقالات التي تحتاجها .

- الطباعة
- إرسال المقالة لصديق
- التعليق على الطباعة
- الدخول على موقع الكتاب والمهنيين
- وثيقه الارتباط به
- الدخول لمواقع أخرى

الموقع يشمل على ١٣٤٩٧٥٦ مقال وكتبها ١٩٤٥٤ مؤلف و كاتب جميعها هن اشارتك.



لعظلة وفاء

معند الوفاء .. والعطاء

بتلك الكلمات توج الأستاذ الدكتور/ نبيل شعث
سجل الزائرين لمركز الخبرات المهنية للإدارة أثناء
زيارته للمركز ضيفاً على الدكتور/ عبد الرحمن
توفيق .. والعلاقة بينهما هي علاقة الأستاذ
والأب والمعلم الذي تربطه بالابن كل علاقات المودة
والاحترام المتبادل ، وشغل الدكتور/ عبد الرحمن
منصف خبير التدريب بمؤسسة الخبراء العرب في
الهندسة والإدارة ، وعمل مع الدكتور/ نبيل شعث
لمدة تزيد عن العشر سنوات .. بدأت فيها (تيم)
بتدعيم الإدارة عربياً في مجال التدريب والتنمية
البشرية ، وقدمت على مدى السنوات من الجهود
الاستشارية ما يرقى بمستوى الأداء الإداري العربي
.. وما زالت مع شركة يمك تقدمان كل ما ينفع
الإدارة

العربية من علم وتدريب وإصدارات ومؤتمرات
متخصصة.

إن اللقاء بين قطبي التدريب (تيم / يمك) هو لقاء
بين جيلين من أجيال المهنة بكل معنى الكلمة.
استهدف وضع دلائل التعاون المهني المستقبلي
بين المؤسستين ، وأكد على معاني الوفاء والالتزام
والانتماء بين مؤسسي أكثر شركات التدريب
تقدماً وريادة في مجال التدريب والنشر المتخصص
يمك .. ليكون هذا اللقاء نموذجاً للتحالف القائم
على الاحترام المتبادل بين أقطاب المهنة الواحدة ..
إنه بحق لقاء له أكثر من معنى ، ودلالة لكل من
يعمل بمهنة التدريب والتنمية البشرية.



أجمل لحظات العمر تلك التي يرى فيها
الإنسان أبناً كبيراً و جح ، حبة أنبتت سنابل
، زهره أينعت ، أخاً أصغر حقق نجاحاً كبيراً .
و أنتج ما يعلم الآلاف . حافظ على مهنيته
و خلقه و التزامه الوطني و القومي .
وهنا في هذه المؤسسة اللامعة عشت
هذه اللحظات مع أخي و زميلي الدكتور
عبد الرحمن توفيق .

لم يبني عبد الرحمن قصرأ أو ثروة خاصة .
و إنما بنى مؤسسه لتنمية المديرين و تطوير
المؤسسات في وطننا العربي و هذا أفضل
الاستثمار .

عودتي للقائه بعد سنين طويلة قضتها
في خدمة فلسطين و قضيتها و حريتها و
استقلالها . عوضت عن البعد القسري
(ولو قربت المسافات) الذي فرضته طبيعة
العمل الذي خضته .

أسعدني ما رأيته و أسعدني لقائه و ليس
لي إلا أن أتمنى له مزيداً من النجاح و
التوفيق

د. نبيل شعث

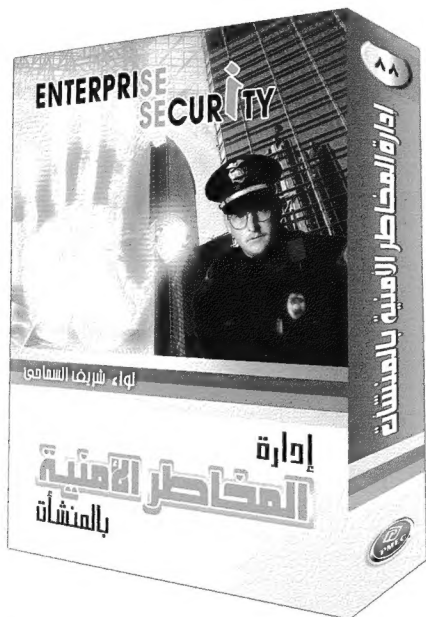
٢٠٠٧/٨/٥



best books in Management

edarabook.com

أفضل ما كتب في الإدارة



المخاطر الأمنية

الآن.. بين يديك

37610317 - 37610398



For More Information Please Contact us www.pmecegypt.com
23 Amer St., From Dokki St, Giza, Egypt. Tel: (202) 37610317 - 37610398 www.edarabook.com



8th

HRD

Human Resources Development

تنمية الموارد البشرية

استراتيجيات

التحول

ونقاط التميز

القاهرة 10-12 مايو 2008

THE 8TH HRD. CONFERENCE .. STRATEGIES SHIFT & POINT OF EXCELLENCE